



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

FAKULTA PODNIKATELSKÁ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

ÚSTAV MANAGEMENTU

INSTITUTE OF MANAGEMENT

ANALÝZA VYBRANÉHO PODNIKATELSKÉHO SUBJEKTU POMOCÍ VYBRANÝCH METOD

ANALYSIS OF THE SELECTED COMPANY BY USING THE SELECTIVE METHODS

DIPLOMOVÁ PRÁCE

MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Bc. Alexander Herman

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

Ing. Helena Hanušová, CSc.

BRNO 2017

Zadání diplomové práce

Ústav: Ústav managementu
Student: Bc. Alexander Herman
Studijní program: Ekonomika a management
Studijní obor: Řízení a ekonomika podniku
Vedoucí práce: Ing. Helena Hanušová, CSc.
Akademický rok: 2016/17

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č. 111/1998 Sb., o vysokých školách ve znění pozdějších předpisů a se Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně zadává diplomovou práci s názvem:

Analýza vybraného podnikatelského subjektu pomocí vybraných metod

Charakteristika problematiky úkolu:

Úvod

Cíle práce, metody a postupy zpracování

Teoretická východiska práce

Analýza problému a současného stavu

Vlastní návrhy řešení, přínos návrhů řešení

Závěr

Seznam použité literatury

Přílohy

Cíle, kterých má být dosaženo:

Vhodně zvolenými metodami strategické a ekonomické analýzy (především PESTEL, Porterův model 5 konkurenčních sil, SWOT analýza) analyzovat Turck, s.r.o.

Na základě výsledků plynoucích z provedených analýz a s přihlédnutím ke specifickým Turck, s.r.o. i oboru jeho podnikání formulovat doporučení a navrhnout opatření umožňující zlepšení zjištěného stavu.

Základní literární prameny:

GRASSEOVÁ, M. a kol. Analýza podniku v rukou manažera. 1. vyd. Brno: Computer Press, a.s., 2010. 325 s. ISBN 978-80-251-2621-9.

PAVELKOVÁ, D. Výkonnost podniku z pohledu finančního manažera. Praha: Linde, 2009. 333 s. ISBN 98-80-86131-85-6.

PETŘÍK, T. Ekonomické a finanční řízení firmy - manažerské účetnictví v praxi. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2005. 137 s. ISBN 80-247-1046-3.

PORTER, Michael E. Competitive Strategy (Orig.): Konkurenční strategie: Metody pro analýzu odvětví a konkurentů. New York: Free Press, 1980.

RŮČKOVÁ, P. Finanční analýza – metody, ukazatele, využití v praxi. Praha: Grada, 2007. 120 s. ISBN 978-80-247-1386-1.

SYNEK, M. Manažerské výpočty a ekonomická analýza. Praha : C.H.Beck, 2009. 301 s. ISBN 978-8-7400-154-3.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2016/17

V Brně dne 28.2.2017

L. S.

doc. Ing. Robert Zich, Ph.D.
ředitel

doc. Ing. et Ing. Stanislav Škapa, Ph.D.
děkan

Abstrakt

Předmětem této diplomové práce je analýza podnikatelského subjektu Turck, s.r.o., který působí v oblasti průmyslové automatizace. Vybrané analytické metody hodnotí vnější a vnitřní prostředí podniku a jeho finanční stabilitu. V poslední části diplomové práce jsou uvedeny návrhy pro zlepšení zjištěného stavu.

Abstact

The object of this diploma thesis is the analysis of the business entity Turck, s.r.o., which operates in the field of industrial automation. Selected analytical methods evaluate the external and internal environment of the company and its financial stability. The last part of this diploma thesis provides suggestions for improvements.

Klíčová slova

Analýza podniku, PESTLE analýza, Porterův model pěti konkurenčních sil, McKinseyho model 7S, Kralickův Quick Test, SWOT analýza, průmyslová automatizace, senzory, automatizační technika, Průmysl 4.0.

Keywords

Business analysis, PESTLE analysis, Porter`s five forces analysis, McKinsey 7 - S model, Kralicek Quick test, SWOT analysis, industrial automation, sensors, automation technology, Industry 4.0.

Bibliografická citace

HERMAN, A. *Analýza vybraného podnikatelského subjektu pomocí vybraných metod*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2017. 121 s.
Vedoucí diplomové práce Ing. Helena Hanušová, CSc..

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je původní a zpracoval jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem ve své práci neporušil autorská práva (ve smyslu Zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně dne 25. května 2017

.....

Bc. Alexander Herman

Poděkování

Na tomto místě bych rád poděkoval mé vedoucí diplomové práce Ing. Heleně Hanušové, CSc. za odborné vedení, praktické a cenné rady a pomoc při zpracování práce. Dále bych také chtěl poděkovat jednatelům společnosti Turck, s.r.o. panu Martinovi Fišerovi a panu Ing. Janu Davidovi, za poskytnutí potřebných dat a materiálů a vůbec za umožnění zpracovat analýzu společnosti.

.....

Bc. Alexander Herman

Obsah

ÚVOD	11
CÍLE PRÁCE, METODY A POSTUPY	12
1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE	13
1.1 Základní pojmy	13
1.2 Strategické řízení.....	16
1.2.1 Poslání, vize a cíle organizace	20
1.3 Analýza vnějšího prostředí.....	21
1.3.1 PESTLE analýza	21
1.4 Analýza vnitřního prostředí - metoda „7S“	30
1.5 Kralickův Quick test	38
1.6 SWOT analýza	41
1.6.1 Vhodnost strategie	42
1.6.2 Přístupy ke strategii organizace	43
2 ANALÝZA SOUČASNÉ SITUACE SPOLEČNOSTI	44
2.1 Charakteristika společnosti	44
2.1.1 Základní údaje.....	44
2.1.2 Představení holdingu.....	46
2.1.3 Certifikáty	47
2.1.4 Představení podniku Turck, s .r .o	48
2.1.5 Pole působnosti a regionální rozdělení	51
2.1.6 Obrat podniku	52
2.1.7 Začlenění podniku dle EU	53
2.1.8 Výrobní program produkty pro průmyslovou automatizaci	54
2.1.9 Automatizační systémy	55
2.2 PESTLE analýza	56

2.2.1	Politické faktory.....	56
2.2.2	Ekonomické faktory.....	59
2.2.3	Sociální faktory.....	64
2.2.4	Technologické faktory	67
2.2.5	Legislativní faktory.....	70
2.2.6	Ekologické faktory.....	72
2.2.7	Závěry PESTLE analýzy	72
2.3	Porterův model 5 konkurenčních sil	73
2.3.1	Stávající konkurenti v odvětví	73
2.3.2	Hrozba vstupu nových konkurentů	75
2.3.3	Vyjednávací síla dodavatelů	78
2.3.4	Vyjednávací síla odběratelů.....	81
2.3.5	Hrozba substitutů	82
2.3.6	Závěry Porterova modelu.....	83
2.4	Model 7S faktorů.....	84
2.4.1	Strategie podniku	84
2.4.2	Struktura.....	85
2.4.3	Systémy.....	87
2.4.4	Spolupracovníci	88
2.4.5	Spokojenost zaměstnanců společnosti	89
2.4.6	Schopnosti.....	89
2.4.7	Styl řízení	90
2.4.8	Sdílené hodnoty	90
2.4.9	Závěry analýzy modelu 7S faktorů	91
2.5	Kralickův Quick test	92
2.5.1	Závěry Kralickova Quick testu	93

2.6	SWOT analýza Turck, s .r .o	95
2.6.1	Silné stránky	95
2.6.2	Slabé stránky.....	95
2.6.3	Příležitosti	96
2.6.4	Hrozby	96
2.6.5	Závěr SWOT analýzy	96
3	VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ	98
3.1	Návrhy pro využití příležitostí na základě silných stránek	98
3.2	Návrhy pro eliminování slabých stránek.....	101
3.3	Návrhy pro eliminaci hrozeb.....	102
	ZÁVĚR	105
	POUŽITÁ LITERATURA	106
	SEZNAM OBRÁZKŮ.....	110
	SEZNAM GRAFŮ	111
	SEZNAM TABULEK	112
	SEZNAM PŘÍLOH.....	113

Úvod

Tématem předkládané diplomové práce je Analýza vybraného podnikatelského subjektu pomocí vybraných metod a návrhy na zlepšení zjištěného stavu. Pro toto téma jsem se rozhodl z toho důvodu, že jsem zaměstnancem zkoumaného subjektu a v mém vlastním zájmu je zlepšovat nejen interní prostředí společnosti, ale hlavně získávat náskok před silnou konkurencí na trhu. Zároveň se tak naskýtá jedinečná příležitost využít v praxi teoretických poznatků, které jsem načerpal během svého studia pod vedením odborníka.

V této diplomové práci zhodnotím stav podnikatelského subjektu Turck, s.r.o., která je jednou z předních firem z oblasti průmyslové automatizace. Tento český právní subjekt je 100% dceřinou společností Hans TURCK GmbH & Co, která je výrobcem senzorové a automatizační techniky pro průmyslovou automatizaci.

Jak je možná již tedy zřejmé, podnik působí v oblasti průmyslu, ze které vyčnívá v posledních letech zejména pak ten automobilový. S ohlédnutím dvou let zpět je o automatizaci výroby nebývale velký zájem, což deklarují také rekordní hospodářské výsledky společností, které působí na poli průmyslové automatizace.

Diplomová práce je rozdělena do tří částí. První část je zaměřena na teoretická východiska, která jsou potřebná pro definici základních pojmů a analytických metod. Použitými metodami jsou PESTLE analýza, Porterův model 5 konkurenčních sil, Model 7S, finanční analýza a SWOT analýza.

Druhá, analytická část, se věnuje charakteristice vybraného podnikatelského subjektu a samostatným analýzám pomocí zvolených metod. Závěry těchto provedených analýz jsou následně shrnuty ve SWOT matici.

Náplní třetí části této diplomové práce pak jsou doporučené návrhy na zlepšení stávající situace podniku.

Cíle práce, metody a postupy

Hlavním cílem této diplomové práce je vhodně zvolenými metodami strategické a ekonomické analýzy (především PESTEL, Porterův model 5 konkurenčních sil, SWOT analýza) analyzovat Turck, s.r.o. a na základě výsledků provedených analýz a s přihlédnutím ke specifikům Turck, s.r.o. i oboru jeho podnikání formulovat doporučení a navrhnout opatření umožňující zlepšení zjištěného stavu.

Díličními cíli, jejichž naplnění je nezbytné pro dosažení cíle hlavního, jsou získání teoretických poznatků z oblasti analytických metod, zjištění informací o analyzované společnosti a v neposlední řadě zpracování a vyhodnocení provedených analýz.

Pro účely analýzy společnosti byly vybrány tyto metody:

- ❖ PESTLE analýza – analytická technika sloužící ke strategické analýze vnějšího prostředí podniku. PESTLE (někdy PESTEL) je akronym a jednotlivá písmena znamenají různé typy vnějších faktorů: P - politické, E - ekonomické, S - sociální, T - technologické, L - legislativní a E - ekologické;
- ❖ Porterův model pěti konkurenčních sil – analýza oborového odvětví podniku týkající se těchto oblastí: stávající a nová konkurence, dodavatelé, odběratelé a substituty;
- ❖ Model 7S – analýza vnitřního prostředí podniku;
- ❖ Kralickův Quick test – zhodnocení finanční situace podniku;
- ❖ SWOT analýza – závěrečné shrnutí všech provedených analýz pomocí silných a slabých stránek podniku, jeho příležitostí a hrozeb.

Díky této kombinaci zvolených metod analýz bude prozkoumáno jak vnitřní, tak vnější prostředí podniku. Závěrem budou poznatky shrnuty ve SWOT matici a na takto stanovených základech budou navržena opatření a doporučení, která mohou podniku pomoci ke zlepšení současného stavu.

Informace pro analýzy budou čerpány převážně z interních zdrojů podniku, jako jsou výroční zprávy, účetní výkazy, reporty a rozhovory se zaměstnanci podniku. Externími zdroji budou pak webové stránky se statistickými údaji a legislativní dokumenty.

1 Teoretická východiska práce

V této části diplomové práce budou položeny teoretické základy, ze kterých budu vycházet v následující druhé části práce, analytické.

1.1 Základní pojmy

Podnikání

Můžeme říci, že existují tři úhly pohledu na podnikání. Z hlediska legislativního, je podnikání definováno zákonem č.513/1991 Sb. Obchodní zákon takto: „*Podnikáním se rozumí soustavná činnost prováděná samostatně podnikatelem vlastním jménem a na vlastní odpovědnost za účelem dosažení zisku.*“ (14, §2 odst. 1). Je tedy jasné specifikováno a popsáno zákonem.

Pro správné pochopení této definice je třeba doplnit vysvětlení dílčích pojmů:

- ❖ soustavnost – podnikatelská činnost musí být prováděna opakovaně a pravidelně, ne příležitostně;
- ❖ samostatnost – pokud je podnikatelem fyzická osoba, jedná osobně; pokud se jedná o právnickou osobu, tak jedná prostřednictvím svého statutárního orgánu;
- ❖ vlastní jméno – podnikatel jako fyzická osoba provádí právní úkony pod svým jménem a příjmením, právnická osoba vystupuje pod svým názvem tedy obchodní firmou;
- ❖ vlastní odpovědnost – podnikatel, ať už jako fyzická nebo právnická osoba, nese všechna rizika zapříčiněná svým jednáním;
- ❖ dosažení zisku – podnikání by mělo být vykonáváno s úmyslem dosažení zisku, ne vždy je ho však docíleno. (1)

Ekonomické pojetí považuje podnikání za využití ekonomických a jiných zdrojů a aktivit tak, aby se co nejvíce zvýšila jejich počáteční, tedy vstupní hodnota. Jedná se tedy o proces dynamického tvoření přidané hodnoty. (1)

Psychologie vnímá podnikání jako prostředek motivace, seberealizace, uspokojení a životní cestu, která přispívá k duševnímu zdraví. Zároveň také funguje jako pomyslný učitel a mentor ve smyslu zajištění vlastních potřeb. (2)

Sociologickým pojetím pak podnikání vytváří blahobyt pro všechny zapojené a to nejen tvorbou pracovních míst, ale i obchodními příležitostmi pro okolí. (2)

„Místem podnikání fyzické osoby je adresa zapsaná jako její místo podnikání v obchodním rejstříku nebo v jiné zákonem upravené evidenci. Podnikatel, který je fyzickou osobou, je povinen zapisovat do obchodního rejstříku nebo do jiné zákonem upravené evidence své skutečné místo podnikání. Podnikatel je povinen mít k zapsaným prostorám právní důvod jejich užívání po celou dobu, kdy jsou tyto prostory zapsány jako jeho místo podnikání. Sídlem organizační složky podniku se rozumí adresa jejího umístění.“ (14, §2 odst. 3)

Podnik

Podnik je považován za subjekt, ve kterém probíhá přeměna zdrojů (vstupů) ve statky (výstupy). (3) (2)

Obchodní zákon pak podnik jako takový definuje následovně: *„Podnikem se pro účely zákona rozumí soubor hmotných, jakož i osobních a nehmotných složek podnikání. K podniku náleží věci, práva a jiné majetkové hodnoty, které patří podnikateli a slouží k provozování podniku nebo vzhledem k své povaze mají tomuto účelu sloužit.“* (14, §5 odst. 1)

„Podnik je věc hromadná. Na jeho právní poměry se použijí ustanovení o věcech v právním smyslu. Tím není dotčena působnost zvláštních právních předpisů vztahujících se k nemovitým věcem, předmětům průmyslového a jiného duševního vlastnictví, motorovým vozidlům apod., pokud jsou součástí podniku.“ (14, §5 odst. 2)

Podnik můžeme rozdělit podle počtu zaměstnanců a obratu do čtyř skupin:

- ❖ drobné – do 9 zaměstnanců a obrat do 20 000 000 Kč
- ❖ malé – až 100 zaměstnanců a obrat do 50 000 000 Kč
- ❖ střední – až 500 zaměstnanců a obrat do 100 000 000 Kč
- ❖ velké – 501 a více zaměstnanců a obrat nad 100 000 000 Kč. (4) (2)

Členění dle Evropské unie: (17)

- ❖ Mikro podniky - podniky, které zaměstnávají méně než 10 zaměstnanců a jejich roční obrát je menší než 2 mil. EUR.
- ❖ Malé podniky - podniky zaměstnávající méně než 50 osob a roční obrát je menší než 10 mil. EUR.
- ❖ Střední podniky - podniky zaměstnávající méně než 250 osob a roční obrát je do 50 mil. EUR.
- ❖ Velké podniky - jedná se o podniky, které zaměstnávají více než 250 osob a roční obrát přesahuje 50 mil. EUR. (17)

Společnost s ručením omezením

Tento právní subjekt je jedním z typů obchodních společností, která se řídí zákonem č.90/2012 Sb., o obchodních korporacích, který vešel v platnost dne 01. 01. 2014. Společnost zakládá jeden nebo více společníků. Ručení společníků upravuje §132 zákona č. 90/2012 Sb., o obchodních korporacích takto: „*Společnost s ručením omezeným je společnost, za jejíž dluhy ručí společníci společně a nerozdílně do výše, v jaké nesplnili vkladové povinnosti podle stavu zapsaného v obchodním rejstříku v době, kdy byli věřitelem vyzváni k plnění.*“ (15, §132 odst. 1)

Podle §142 téhož zákona je minimální vklad společníka 1 Kč, pokud ovšem neurčí společenská smlouva, že výše vkladu bude vyšší s tím, že výše vkladu může být pro jednotlivé podíly stanovena rozdílně. Počáteční investice nemusí být pouze peněžité formy, může mít také nepeněžitou podobu, např. užitkový vůz či vybavení provozovny. Nepeněžitý vklad ocení znalec, vybraný ze seznamu znalců vedeného podle jiného právního předpisu. Znalce vybírají při zakládání společnosti zakladatelé, jinak jednatel.

Statutárním orgánem společnosti je jeden nebo více jednatelů. Určí-li tak společenská smlouva, tvoří více jednatelů kolektivní orgán. Jednateli přísluší obchodní vedení společnosti. Má-li společnost více jednatelů, kteří netvoří kolektivní orgán, vyžaduje se k rozhodnutí o obchodním vedení společnosti souhlas většiny z nich, ledaže společenská smlouva určí jinak.

Dceřiná společnost

Dceřiná společnost je společnost, která je zcela nebo částečně ve vlastnictví jiné (mateřské) společnosti a je jí ovládána. V praxi to obvykle znamená, že mateřská společnost vlastní více než polovinu akcií dceřiné společnosti. Zákon č.90/2012Sb., o obchodních korporacích určuje v § 74:

„(1) Ovládající osobou je osoba, která může v obchodní korporaci přímo či nepřímo uplatňovat rozhodující vliv. Ovládanou osobou je obchodní korporace ovládaná ovládající osobou.“ (15, §74 odst. 1)

„(2) Je-li ovládající osobou obchodní korporace, je mateřskou obchodní korporací, a je-li ovládanou osobou obchodní korporace, je dceřinou obchodní korporací.“ (15, §74 odst. 2)

1.2 Strategické řízení

Jeho vznik je spojován s polovinou 80. let, kdy se pozornost začala zaměřovat na zatím opomíjené záležitosti týkající se zejména lidských zdrojů, organizace a technologie. O úspěchu nově zvolené strategie nerozhodují pouze podmínky vnějšího prostředí, ale i rovněž schopnosti firmy přizpůsobit se vnějším změnám uspořádáním svých vnitřních podmínek. Prognózování a plánování se rovněž netýká pouze vnějšího prostředí, ale nově i záležitostí uvnitř firmy. Tyto dvě činnosti se musí vzájemně doplňovat a podporovat. Do oblasti zájmů se tak dostávají firemní schopnosti, kultura, styl řízení i provádění vnitrofiremních změn.

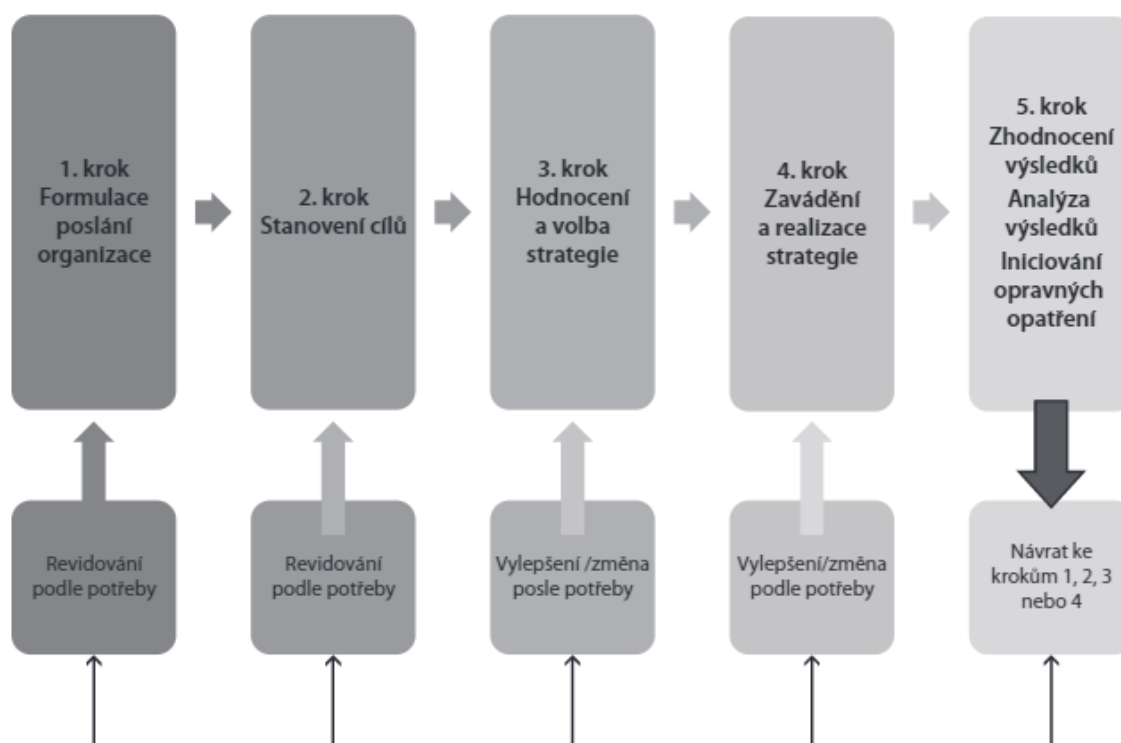
Hlavními představiteli tohoto nového pojetí strategie jsou M. Porter, H. Mintzberg a K. Ohmae. Tito autoři balancují svými díly mezi strategickým plánováním a strategickým řízením. Při souhrnu pohledů těchto představitelů na strategické řízení, lze strategické řízení definovat:

“Strategické řízení je realizováno vrcholovými manažery a zahrnuje činnosti zaměřené zejména na udržování dlouhodobého souladu mezi posláním organizace, jejími strategickými cíli a disponibilními zdroji a rovněž pak na udržování souladu mezi organizací a vnějším prostředím, v němž organizace působí.“ (5, s. 16)

Strategie tedy dlouhodobě určuje směr a rozsah aktivit organizace. V ideálním případě přizpůsobuje zdroje organizace měnícímu se prostředí, ve kterém organizace působí, trhům, zákazníkům a očekáváním stakeholderů. Možná právě proto H. Mintzberg tvrdí, že efektivní stratég je člověk, který umí žít s protiklady. Jeho podání strategie je takové, že strategie je model (vzor, šablona) nebo plán, který integruje hlavní organizační cíle a posloupnost činností do soudržného celku.

Rozdílné pojetí strategie se projevuje v tom, jak někteří autoři chápou strategické cíle. Jedni začleňují cíle jako součást strategie, druzí považují strategii jako prostředek pro dosažení předem vymezených cílů. Proces strategického řízení tedy můžeme rozčlenit v souladu se základními funkcemi řízení na proces strategického plánování, proces implementace strategie a proces strategické kontroly a hodnocení. V rámci všech těchto funkcí řízení se provádí analyzování.

Mnoho zahraničních autorů hovoří o tzv. modelech procesu strategického řízení, které jsou sice zjednodušující, ovšem vymezují rámec tohoto procesu. Tradiční model procesu řízení podle Thomsona a Stricklanda (1987) se skládá z pěti na sebe navazujících prvků. Formulace poslání, stanovení cílů, hodnocení a volba strategie, zavádění a realizace strategie, zhodnocení výsledků s analýzou situace a iniciací opravných opatření, které vedou k opakování celého cyklu. (5)



Obrázek 1: Tradiční model procesu strategického řízení podle Thomsona a Stricklanda (Zdroj: (5 , s . 17))

Ideální model strategického řízení zřejmě neexistuje, odborná literatura se však shoduje, že by měl být uskutečňován v určitých, logicky navazujících fázích.

V současnosti má mnoho organizací zkušenosti s tím, že úspěšná realizace strategie, respektive úspěch strategického řízení, závisí vedle použití formálních modelů, postupů a metod také na kulturních a psychosociologických aspektech v organizaci. Díky velké rychlosti změn v dnešní globalizované společnosti bývá také zpochybňován význam možnosti analytického strategického plánování.

V následující tabulce jsou uvedeny existující myšlenkové školy strategického řízení podle Mintzberga.

Tabulka 1: Školy strategického řízení (Zdroj: (5 , s . 20))

Myšlenkové školy strategického řízení	Stručná charakteristika	Hlavní představitelé
Škola designu	Tvorba strategie jako koncepční proces	Selznick
Škola plánování	Tvorba strategie jako formální proces	Ansoff
Škola umístění	Tvorba strategie jako analytický proces	Porter
Podnikatelská škola	Tvorba strategie jako vizionářský proces	Schumpeter
Kognitivní škola	Tvorba strategie jako mentální proces	Simon
Škola učení se	Tvorba strategie jako vzdělávací proces	Lindblom
Škola moci	Tvorba strategie jako proces vyjednávání	Allison, Astley
Škola kultury	Tvorba strategie jako kolektivní proces	Rhenman, Norman
Škola okolního prostředí	Tvorba strategie jako proces reakce	Hannan, Freeman
Škola konfigurace	Tvorba strategie jako transformační proces	Chander, McGill-Gr.

První tři jmenované školy mají charakter preskriptivní, což vyjadřuje, že dávají k dispozici vzory, příručky a postupy pro úspěšnou a správnou formulaci strategie. Poskytují tedy metodiku pro tvorbu strategie, ale neukazují, jak se strategie v organizacích reálně vytváří.

Dále uvedené myšlenkové školy mají naproti tomu deskriptivní charakter. Popisují tedy, jak se strategie prakticky realizují a soustřeďují se na specifické dílčí oblasti procesu rozvoje strategie. Napomáhají nalézt rovnováhu mezi různými centry moci a zájmů v organizaci, tak aby mohla být zpracovaná úspěšná strategie.

Ať se rozhodneme pro kteroukoli variantu modelu strategického řízení, skutečností zůstává, že strategické řízení by mělo být chápáno jako nikdy nekončící proces, který v sobě obsahuje logické a posloupné kroky. (5)

1.2.1 Poslání, vize a cíle organizace

❖ Poslání organizace

Poslání je něčím, co vyjadřuje dlouhodobou strategii společnosti v několika málo větách. Je to de facto ten nejvyšší možný abstrakt celé firemní strategie, který často bývá doplněn také firemní vizí a firemními hodnotami, které blíže definují způsoby a limity na cestě při dosažení firemního poslání. Odpovídá na otázky typu: Jaké je naše poslání? Co přinášíme? Jakou hodnotu poskytujeme? (zákazníkům, vlastníkům, zaměstnancům, obchodním partnerům, komunitě, lidské společnosti. (6)

❖ Vize organizace

Vize je pojem, který se používá v rámci strategického řízení. Je to představa žádoucího budoucího cílového stavu a má podobu jednoduchého popisu jeho podoby a ideálního stavu, kterého chce organizace svojí strategií dosáhnout. Odpovídá na otázky typu: Kam směřujeme? Kde chceme být, čeho chceme dosáhnout? V jakém horizontu? S jakým úsilím? (6)

❖ Cíle organizace

Podnikové cíle jsou vytoužené hodnoty, pozice nebo jakákoliv jiná vyjádření toho, čeho chce daná organizace dosáhnout. Každý cíl by měl splňovat kritéria SMART a měl by být přijatelný všemi úrovněmi společnosti. Existují cíle strategické, které se dále rozdělují na cíle specifické nebo dlouhodobé a krátkodobé podle časového rozlišení. (6)

1.3 Analýza vnějšího prostředí

Vnější prostředí se rozumí okolní prostředí podniku, které působí na jeho chod externě a to buď negativně, neutrálně nebo pozitivně. Je to jedna z oblastí zájmu všech společností, neboť zde existuje mnoho proměnných, které se mohou různě vyvíjet a je proto potřeba všechny vlivy fungovat. Samozřejmě některé faktory nelze ovlivnit a ty spadají do tzv. oblasti makro okolí. Ty, které jsou podnikem ovlivnitelné, se nacházejí v mikro okolí podniku. Pro účely podniku je velmi nutné znát také vztahy a návaznosti jednotlivých faktorů externího prostředí. (7)

1.3.1 PESTLE analýza

PESTLE analýza slouží jako metoda zkoumání různých vnějších faktorů působících na organizaci. Metodu využíváme pro strategickou analýzu vnějšího prostředí na základě faktorů, u kterých předpokládáme, že mohou ovlivňovat organizaci a jako podklad pro vypracování prognóz o důsledcích pro další rozvoj. Účelem PESTLE analýzy je odpovědět na tři základní otázky:

- ❖ Které z vnějších faktorů mají vliv na organizaci nebo její část (např. SBU)?
- ❖ Jaké jsou možné účinky těchto faktorů?
- ❖ Které z nich jsou v blízké době nejdůležitější? (5)

Prognózy stanovených charakteristik vývoje vnějšího prostředí v souladu s touto metodou mohou sehrát významnou roli v rozhodovacích procesech o budoucím směřování dané organizace.

Termín PESTLE je používán jednotně až v posledních deseti letech a předcházela mu určitý vývoj. První předchůdce PESTLE analýzy byl vytvořen v šedesátých letech Francisem J. Aguilarem, který se zabýval nástroji a technikami pro monitorování obchodního prostředí (Scanning the Business Environment). Aguilar tehdy vytvořil tzv. ETPS analýzu, což byla mnemotechnická pomůcka pro analýzu vnějšího prostředí organizace na základě čtyř faktorů. Jednalo se o faktor ekonomický, technologický, politický a sociální. Krátce po publikaci ETPS analýzy vytvořil Arnold Brown z Institutu životního prostředí USA reorganizovaný model, který nesl název STEP (Strategic Trend Evaluation Process – proces hodnocení strategického trendu), a představoval způsob, jak organizovat výsledky z přecházejícího monitorování

prostředí. Následně byl tento nástroj analýzy vnějšího prostředí opět modifikován, a to přidáním dalšího prvku vnějšího prostředí, kterým byl ekologický faktor. V tento okamžik se již jedná o tzv. STEPE analýzy, která zahrnovala sociální, technologické, ekonomické, politické a ekologické faktory. V osmdesátých letech pak byl zaznamenán poslední významný reorganizační prvek, a to osamostatnění legislativního faktoru, který byl do té doby analyzován v rámci politického prostředí. Následně se několik autorů, jako například Porter, Fahey, Narayanan, Morrison, Renfro, Boucher či Mekka, zabývalo řazením faktorů vnějšího prostředí v různém pořadí (např. SLEPTE, STEPPE), přičemž jako nejznámější se nakonec ujal akronym PESTLE. (5)

Metodou PESTLE analyzujeme faktor vnějšího prostředí, které by mohly znamenat budoucí příležitost nebo hrozby pro hodnocenou organizaci, přičemž vnější prostředí tvoří faktory:

- ❖ Politické – existující a potenciální působení politických vlivů.
- ❖ Ekonomické – působení a vliv místní, národní a světové ekonomiky.
- ❖ Sociální – působení sociálních a kulturních změn.
- ❖ Technologické – dopady nových a vyspělých technologií.
- ❖ Legislativní – vlivy národní, evropské a mezinárodní legislativy.
- ❖ Ekologické (environmentální) – místní, národní a světová ekologická problematika a otázky jejího řešení. (5)

Politické faktory

Jsou faktory, které zasáhnou chod podniku prostřednictvím nejrůznějších daňových zákonů, cenových politik, řízením exportu a importu, různými právními normami a vyhláškami a udávají všeobecný prostor pro podnikání. Jejich oblastí zájmu je aktuální situace nejen národní politiky, ale i politiky Evropské unie. Hlavním jmenovatelem je pak složení vlády, program a cíle po dobu vládnutí.

Do politických faktorů se řadí: (5)

- ❖ Politicko-ekonomické faktory (přístup k soukromým a zahraničním investicím, státní organizace);
- ❖ míra politické stability (forma vlády, politické strany a osobnosti);
- ❖ vnější vztahy k zahraničním regionům.

Ekonomické faktory

Jsou výsledkem aktuálních makroekonomických ukazatelů stavu ekonomiky, který své hodnoty čerpá z výkonnosti podniků a jejich okolnostem. Bezprostřední vliv na příležitosti a hrozby podniku má pak ekonomický růst. Nejznámějšími jsou: (8)

- ❖ Míra ekonomického růstu (HDP);
- ❖ míra inflace;
- ❖ směnný kurs;
- ❖ úroková míra.

Mezi další nejčastěji zkoumané oblasti patří také kupní síla spotřebitelů, do které se promítají současné příjmy, úspory obyvatelstva, zadluženost a průměrná mzda, daňové sazby a přístup k finančním zdrojům. (6)

Sociální faktory

Zkoumanou oblastí sociálních faktorů je struktura populace a její vývoj, tedy demografická oblast, dále například postoj a život obyvatelstva, způsob trávení času a celkový životní styl. Osobní život a pracovní život jsou dvě propojené nádoby a podniky dnes dbají na co největší podporu kvality života svých zaměstnanců prostřednictvím dovolených navíc, pružné pracovní doby nebo třeba prací stylem „home office“

Hlavní sociální faktory jsou následující: (9)

- ❖ Demografický vývoj populace;
- ❖ stupeň vzdělání;
- ❖ mobilita;
- ❖ postoj k práci a volný čas;
- ❖ životní styl.

Technologické faktory

V zájmu každého podniku je dokázat držet krok s dobou. Nejvíce pozorovatelný pokrok za uplynulé časové období je pak v oblasti technologií. Neustálé inovace, novinky, trendy udávají tempo růstu všech trhů a jakékoliv změna může pro podnik znamenat hrozbu, nebo také příležitost. Dobrá předvídatelnost a znalost technologií na trhu je tak jedním ze základních kamenů úspěchu společnosti. Dlouhodobé investice do vývoje pak znamenají jistotu úspěchu. (9)

Faktory, které podniky by měl podnik v této oblasti, jsou: (9)

- ❖ Podpora vývoje a výzkumu;
- ❖ nové objevy;
- ❖ úroveň technologií v daném odvětví;
- ❖ tempo zastarávání;
- ❖ technologické změny.

Legislativní faktory

Za legislativní faktory můžeme považovat například existenci a funkčnost podstatných norem jako je obchodní právo, daňové zákony, deregulační opatření, legislativní omezení, ekologická opatření, právní úpravy pracovních podmínek apod. Dalšími faktory je funkčnost soudů nebo vymahatelnost práva. Jedná se tedy o soubor faktorů veřejné a státní správy, které ovlivňují provoz podniku legislativně a oblasti, které spadají do těchto faktorů, jsou: (5)

- ❖ Chystané změny výše zmíněné legislativy;
- ❖ zákoníky – obchodní, občanský, zákoník práce, aj.;
- ❖ právní vymahatelnost, práce soudů, autorská práva apod.

Environmentální faktory

Otázka životního prostředí je vždy velmi ožehavé téma a podniky stále více dbají na co nejekologičtější přístup k přírodě. Emisní normy a požadavky státních institucí jsou stále přísněji formulovány legislativou a organizace se tak čelí jak hrozbám, tak příležitostem v oblasti environmentálních faktorů. Těmi hlavními pak jsou zejména: (5)

- ❖ Rozvoj dosažitelnosti surovin a energií a jejich cen;
- ❖ míra znečištění v dané oblasti;
- ❖ environmentální legislativa;
- ❖ tlak stran, které jsou proti poškození životního prostředí.

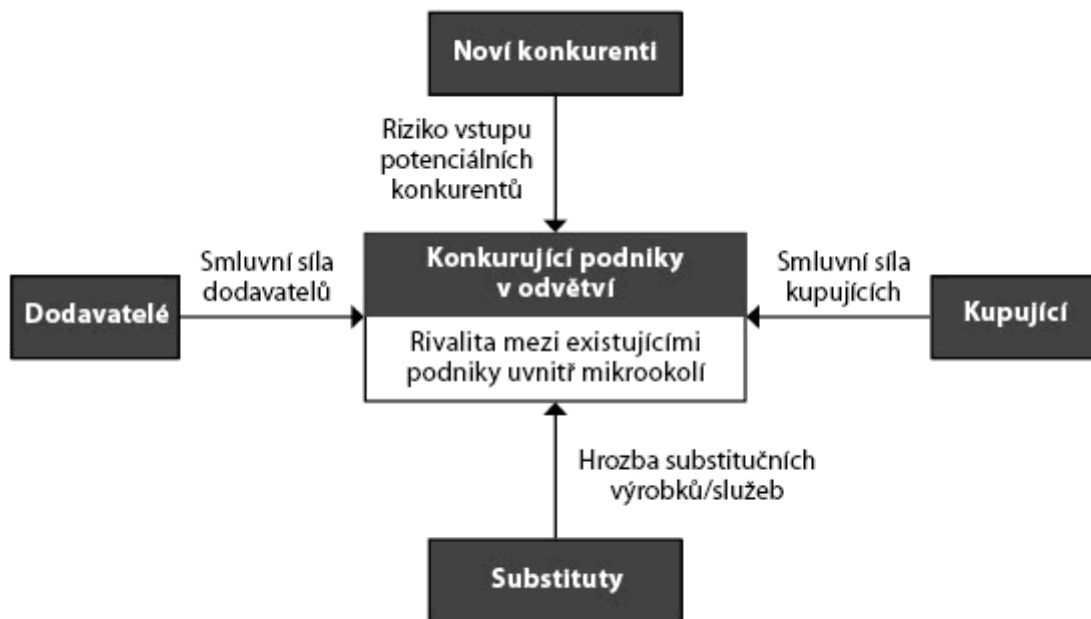
1.1.1 Porterův model pěti konkurenčních sil

Základním předpokladem modelu, jehož tvůrcem je Michael Uegene Porter, je, že ziskovost odvětví závisí na pěti dynamických faktorech, které ovlivňují ceny, náklady a potřebné investice firem v daném odvětví. Dalším stavebním předpokladem modelu je, že strategická pozice podniku působícím v určitém odvětví je určována především působením pěti základních činitelů. Každé odvětví je jedinečné a má ojedinělou strukturu. Tento systémový rámec tak umožňuje podniku nahlédnout do odvětví a analyzovat mikro okolí společnosti v daném oboru působnosti. (10)

Pro úspěšnou systémovou analýzu musí organizace analyzovat vliv těchto pěti činitelů:

- ❖ Stávající konkurenti v odvětví.
- ❖ Hrozba vstupu nových konkurentů.
- ❖ Vyjednávací síla dodavatelů.
- ❖ Vyjednávací síla odběratelů.
- ❖ Hrozba substitutů. (10)

Vztahy těchto sil jsou znázorněny na následujícím obrázku.



Obrázek 2: Porterův pětifaktorový model konkurenčních sil (Zdroj: (5), vlastní zpracování)

Cílem této externí analýzy je identifikovat hrozby a příležitosti v mikro okolí společnosti. Následným cílem strategie by mělo být nalezených příležitostí využít a zároveň se vyvarovat objevených hrozeb, nebo alespoň minimalizovat jejich vliv. Snahou podniku by mělo být také obrátit vlivy konkurenčního prostředí ve svůj prospěch.

(10)

Stávající konkurence v odvětví

Atraktivita odvětví jde ruku v ruce s množstvím současné konkurence na trhu a rivalitou mezi nimi. Pakliže v odvětví pozorujeme pomalé tempo růstu, nebo dokonce stagnaci, a jedná se o velkou rivalitu a větší podíl na trhu lze získat například snížením cen, uvedením nového výrobku do prodeje nebo zdokonalením nabízených služeb. (5) (10)

Hrozba vstupu nových konkurentů

Čím méně konkurentů již působí v daném odvětví, tím atraktivnějším se stává pro vstup nových podniků na daný trh. Dalšími parametry, který určuje míru hrozby vstupu nového konkurenta na trh, jsou bariéry vstupu a reakce současných konkurentů v odvětví. Příklady vstupních bariér jsou pak zejména: (10)

- ❖ Kapitálová náročnost - výše nákladů pro vstup na trh;
- ❖ nákladové výhody - přístup k levnějším a lepším surovinám a materiálům, dokonalejší výrobní technologie, způsob řízení;
- ❖ znalost obchodní značky a věrnost zákazníka stávajícím dodavatelům - nutná investice času a zdrojů do reklam, prodejních akcí
- ❖ přístup k distribučním kanálům – vstup na trh pomocí akvizice;
- ❖ legislativní opatření a státní zásahy – embarga, licence, patentů, tarify.

Vyjednávací síla dodavatelů

Vyjednávací síla dodavatelů je tím vyšší, čím diferencovanější vstup tvoří pro odběratele. Pakliže je daný vstup klíčovým pro přeměnu ve výsledný produkt podniku, je vyjednávací síla dodavatele velká. Na druhou stranu, pokud dodávaný polotovár je možné poptávat u vícero výrobců, snižuje se tímto jejich vyjednávací síla. Dalším prvkem jsou náklady, které je nutné vynaložit pro přechod k jinému dodavateli. Čím vyšší, tím vyšší vyjednávací síla stávajícího dodavatele. (5)

Vyjednávací síla odběratelů

Mezi nejsilnější odběratele co se vyjednávací síly týče, patří logicky největší a klíčový zákazníci podniku. Každý odběratel se snaží vyjednat co nejpríznivější obchodní podmínky a čím větší podíl u svých dodavatelů má, tím více pak ovlivňuje podmínky každé další spolupráce s dodavateli. Toto je cesta, kterou se snaží podniky snižovat cenu dodávaných materiálů a polotovarů při zvyšování jejich kvality. (10)

Vyjednávací síly odběratele velice působí na činnost podniku za těchto okolností: (6)

- ❖ Nakupovaný výrobek nepředstavuje pro odběratele významný vstup;
- ❖ zákazník nevyužívá služby pouze jednoho prodejce, ale několika z nich;
- ❖ existuje mnoho dodavatelů v odvětví;
- ❖ malé množství zákazníků nakupujících kvantitu produktů;
- ❖ existence substitutů;
- ❖ trh je tvořen velkým množstvím malých obchodníků.

Hrozba substitutů

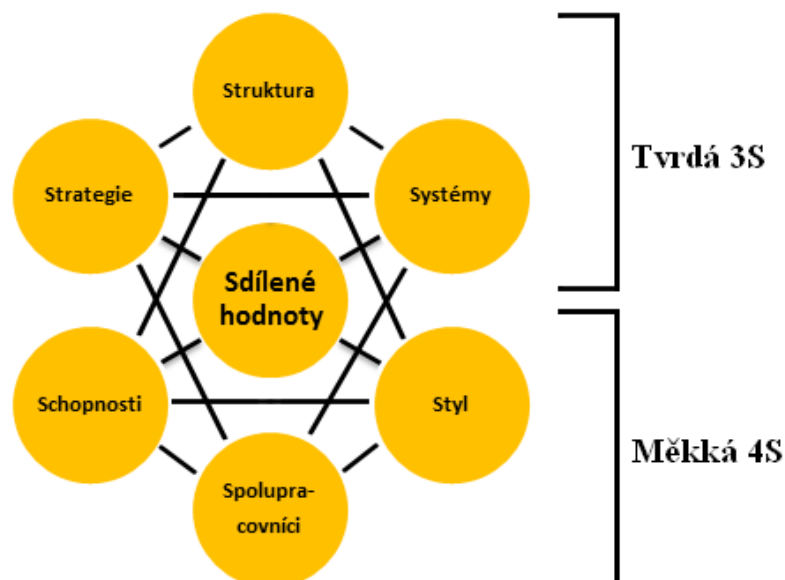
Substituty jsou v teorii spotřebitele takové dva statky, u kterých může spotřebitel snadno zaměňovat spotřebu jednoho spotřebou druhého. Spotřebitel může reagovat na změny cen substitutů – pokud se zvýší cena jednoho statku, zvýší poptávku po druhém statku. Každý produkt, kterým by se dala funkcionálnost produktu podniku, je hrozbou. O to větší hrozbou jsou pak zaměnitelné fyzikální principy, kterých je hojně využíváno v rámci průmyslové automatizace. (5)

1.4 Analýza vnitřního prostředí - metoda „7S“

Mezi hlavní faktory úspěchu patří strategie a struktura firmy, spolupracovníci ve firmě, jejich schopnosti (dovednosti), styl řízení firmy, systémy a postupy ve firmě, sdílené hodnoty (kultura) firmy. Tyto faktory úspěchu definují rámec „7 S faktorů“ firmy McKinsey. (11)

Z tohoto pohledu bereme každou organizaci jako množinu sedmi aspektů, které se navzájem ovlivňují a rozhodují o naplnění firemní strategie. Název modelu vznikl obsažením sedmi faktorů a všechny jejich anglické názvy začínají na písmeno S :

- ❖ Strategy (strategie);
- ❖ structure (struktura);
- ❖ systems (systémy řízení);
- ❖ style (styl manažerské práce);
- ❖ staff (spolupracovníci);
- ❖ skills (schopnosti);
- ❖ shared (sdílené hodnoty). (11)



Obrázek 3: Model "7S" McKinsey (Zdroj: (11), vlastní zpracování)

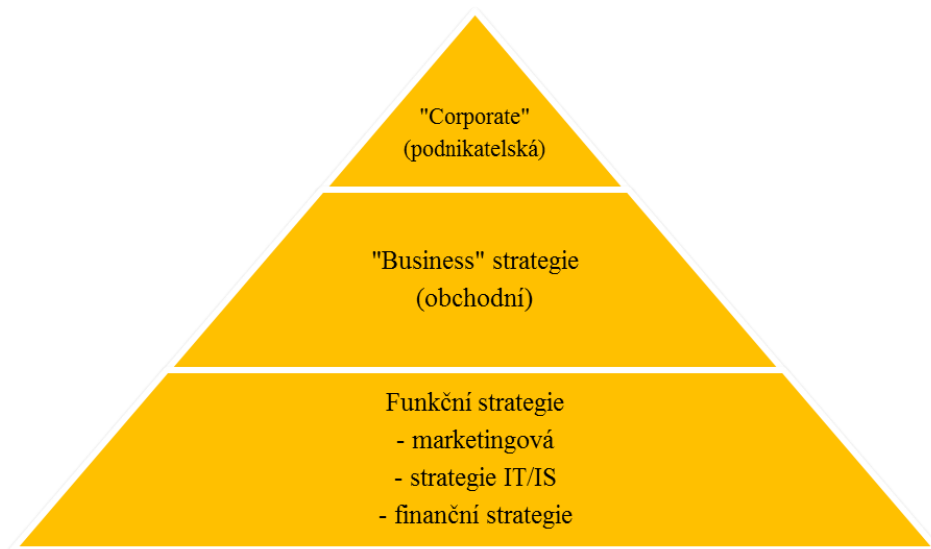
Mezi „tvrdá 3S“ se označují tyto faktory:

Strategie

Strategie firmy obvykle vychází z vize podniku (z představ majitelů, „stakeholders“) a z konkrétního poslání firmy (výroba, poskytování služby). Strategie podniku je charakterizována dlouhodobou orientací společnosti, dlouhodobým zamýšleným směřováním k jednomu cíli nebo k množině cílů a konkrétními možnostmi podniku v daném prostředí, které umožňují tyto cíle uskutečňovat. Strategie má obvykle formu dostatečně volných pokynů a popis aktivit, které by měly být podnikem dodržovány a učiněny pro dosažení cíle. Jedním ze základních cílů je získání konkurenční výhody ve srovnání s ostatními konkurenty v prostředí a uspokojení očekávání zájmových skupin tzv. „stakeholders“. (11)

V podniku existuje hierarchická sestava strategií, které na sebe navazují:

- ❖ corporate (firemní) strategie – stojí na samém vršku. Strategie, která určuje základní orientaci společnosti (V čem podnikat? Jak podnikat?).
 - ❖ business (obchodní) strategie – navazují na corporate. Většinou se jedná o strategie SBU,
 - ❖ funkční strategie – nejnižší úroveň hierarchie. Zabývá se strategiemi rozvoje jednotlivých funkcí ve firmě například marketingová strategie, strategie IT atd.
- (11)



Obrázek 4: Hierarchie strategií v podniku (Zdroj: (11), vlastní zpracování)

Podle Porterova pojetí strategie, u které je základem přístupu členění firemních strategií myšlenka, že konkurenční výhoda je jádrem každé strategie a že úspěšná firma si musí vybrat typ konkurenční výhody, o kterou bude usilovat, existují obecně dvě základní konkurenční výhody, o které může podnik usilovat:

- ❖ Nízké náklady
- ❖ Diferenciace (11)

Tyto dvě konkurenční výhody vedou k několika možným strategiím, s nimiž může podnik v prostředí získat nadprůměrnou výkonnost:

- ❖ Strategie vůdčího postavení v nízkých nákladech – „Cost leadership“
- ❖ Strategie diferenciací – „Differentiation strategy“
- ❖ Fokus strategie – „Focus strategy“ (11)

Již z názvů tedy může být jasné, že první strategie se soustřeďuje na nízké náklady, zatímco druhá a třetí jdou spíše cestou odlišnosti, tedy diferenciací. U fokus strategie jde o soustředění pozornosti na náklady nebo diferenciaci pouze u jednoho úzkého segmentu daného odvětví, zatímco předchozí dvě strategie se soustředí na odvětví jako celek. (11)



Obrázek 5: Základní členění strategií podle Portera (Zdroj: (11), vlastní zpracování)

Struktura

Jedná se o formální procesy v organizaci, jimiž jsou obsahová a funkční náplň organizačního sestavení. Jedná se o vymezení hierarchických vztahů nadřízenosti, podřízenosti, vztahu mezi podnikatelskými jednotkami, spolupráce, sdílených informací a kontrolních mechanismů. (11)

Základním posláním organizační struktury je optimální rozdělení úkolů, kompetencí a pravomocí mezi pracovníky organizace. Tyto struktury se postupně vyvinuly v několik základních typů, pro něž je charakteristický vývoj od jednodušší ke složitější. Patří mezi ně zejména:

- ❖ Liniová struktura – jeden útvar nadřazen ostatním.
- ❖ Funkcionální struktura – jeden vedoucí nahrazen několika specializovanými vedoucími
- ❖ Liniově štábní struktura – kombinuje dvě předešlé struktury = jeden vedoucí a několik specializovaných útvarů
- ❖ Divizionální struktura – tvorba samostatných divizí podle služby, výrobku, geografického rozdělení apod.

- ❖ Maticové organizační struktury – spojuje prvky funkcionální a divizionální struktury

V praxi však existuje jen velmi málo podniků striktně strukturovaných podle výše uvedených struktur. Existuje celá řada modifikací a hybridních struktur, které se v průběhu času mění v závislostech na měnících se podmínkách. (11)

Systémy

Pod tímto pojmem si můžeme představit všechny informační procedury, ať už formální či neformální, které v organizaci probíhají. V dnešním moderním světě již většina informačních toků odehrává prostřednictvím počítačů či automatizovaných systémů. Stále se však najdou operace, které se nevyhnou ručnímu zpracování, přičemž míra automatizace způsobu zpracování se směrem k vyšší úrovni řízení snižuje. Existují pomyslné tři stupně využití informačních systémů:

- ❖ Nejnižší – masové zpracování dobře strukturovaných a ostrých dat – například ekonomické informační systémy, zásobovací informační systémy apod.
- ❖ Vyšší – představuje rostoucí zpracování neostrých informací a používání individuálních systému jako je například CRM
- ❖ Vrcholný – informační systémy pro vrcholové manažerské rozhodování se doposud spíše zaměřovaly na extrakci potřebných dat z vyšších informačních systémů. Pro účely tvorby strategií organizací se podpora počítačových systémů využívá stále spíše sporadicky, než pravidelně. (11)

Další čtyři faktory se nazývají „měkká 4S“:

Spolupracovníci

Lidé jsou hlavním zdrojem zvyšování výkonnosti firmy a její produktivity. Jednou ze základních manažerských dovedností každého úspěšného manažera je ovládat umění vhodně se spolupracovníky jednat. Nejde pouze a jenom o přímou komunikaci, ale také o aktivní účast zaměstnanců na životě svého podniku, zaměstnavatele. Selhání pracovníků je naproti tomu také hlavním provozním rizikem společnosti a velká pozornost proto musí být věnována motivaci spolupracovníků.

Proto je pro vedoucí pracovníky organizace velmi podstatné znát motivační podněty, preference a sklony svých zaměstnanců nejen pro přímé řídic působení, ale i pro vytváření vhodného firemního prostředí. Jde především a dlouhodobý proces cílené tvorby kultury a image podniku, který by tak měl být co nejatraktivnější pro kvalitní spolupracovníky. (11)

Schopnosti

Jde hlavně o odborné a profesní znalosti pracovníku organizace, které velmi často tvoří hlavní přidanou hodnotu a silnou stránku podniku. Primárně nejde výhradně o součet dosažených kvalifikací pracovníků, ale bereme v potaz také faktory jako vyspělost v řízení a organizace práce.

Mezi základní znalosti pracovníka podniku jsou plánovací a rozhodovací schopnosti, odborné znalosti v daném oboru a jeho ekonomických podmínek, tvořivost a znalost problematiky při tvorbě strategií.

Elementárními dovednostmi jsou pak jednání se zákazníky a spolupracovníky, efektivita při týmové a individuální práci. (11)

Styl

Vyjadřuje především řízení a řešení vyskytujících se problémů v managementu. Styl v organizaci formuluje styly vedení lidí jako například schopnost komunikace mezi nadřízenými a podřízenými, styly rozhodování a jiné. Za klasickou typologií stylů vedení je považováno známé členění na:

- ❖ Autoritativní styl řízení – vylučuje jakoukoliv participaci ostatních pracovníků do vedení podniku. Vedoucí tedy rozhoduje sám na základě informací od podřízených.
- ❖ Demokratický styl řízení – styl spojen s vyšší mírou participace. Vedoucí dává podřízeným možnost vyjádřit se a následně deleguje své pravomoce. V konečných rozhodnutích si nechává odpovědnost.
- ❖ Styl „Laissez-faire“ – značně volný styl řízení podniku. Vedoucí nechává pracovníky samostatně řešit rozdělení a postupy práce a do průběhu zasahuje minimálně. Výhodou může být volnost pracovníků, nevýhodou pak bezcílného tápání ve chvíli kdy je vedení potřeba. (11)

Sdílené hodnoty

Vyjadřují v organizaci firemní kulturu a úzce souvisejí se spolupracovníky. Tento souhrn mýtů, názorů, norem chování, principů a idejí je dodržován všemi pracovníky a jsou dány historicky. Hodnoty jsou dobré k orientaci na pracovišti a tvoří pověst podniku jako zaměstnavatele. Zároveň mohou také rozpoznat aspekty, které jsou pro organizaci klíčovým faktorem a pomoci tak při realizaci vize a poslání společnosti. (6)

Hodnoty z hlediska psychologie spadají do psychologie motivace, neboť stejně jako potřeby tvoří základní komponenty našich životních motivací. Chceme-li pochopit a poznat konkrétní lidskou osobnost v její komplexnosti, musíme znát: její vlastnosti (charakter, temperament - např. "je energický a útočný"), její schopnosti (co umí, jaké má předpoklady, např. IQ a tvořivost např. "je chytrý v matematice") a její motivační dynamiku. (např. "cítí jako poslání pomáhat druhým"). Právě do této třetí složky spadají

hodnoty. Zatímco potřeby jsou společné všem lidem (všichni potřebují spánek, jídlo, sex, pocit bezpečí, lásku atd.), hodnoty jsou u každého člověka *rozdílné*.

Hodnoty jsou základní postoje ke všem oblastem života (lidem, předmětům, situacím i činnostem), které se nepřetržitě promítají do všech našich aktivit, pocitů a myšlenek. Tvoří základní složku naší motivace. (18)

1.5 Kralickův Quick test

Tento rychlý test tvoří jednoho z často používaných zástupců bonitních modelů hodnocení společnosti. Tyto modely stanoví bonitu hodnoceného podniku na základě získaného bodové ohodnocení.

Kralickův Quick test nese jméno svého zakladatele, Petera Kraliceka, který test navrhl v roce 1990 a umožňuje tak provést rychlou analýzu společnosti a pomocí vybraných metod ji oznámkuje. Za ukazatele jsou vybrány ty, kteří nepodléhají vlivu nebo by neměly podléhat rušivým vlivům okolí a zároveň by měli podávat ucelený pohled na potenciál rozvahy a výkazu zisků a ztrát. Čtyřmi základními oblastmi, z níž je vybrán vždy jeden ukazatel pro účely této analýzy jsou: likvidita, stabilita, rentabilita a výsledek hospodaření. (12)

První dva ukazatele hodnotí finanční stabilitu firmy. Prvním zkoumaným ukazatelem je kvóta vlastního kapitálu, jejíž vzorec je:

$$(Kvóta vlastního kapitálu) \text{ } RI = \frac{\text{Vlastní kapitál}}{\text{Celková aktiva}}$$

Díky tomuto ukazateli dostáváme informaci o tom, jaký podíl má vlastní kapitál na celkových aktivech podniku a zároveň tak vidíme jeho celkovou zadluženost. Dále také udává, do jaké míry je podnik schopen pokrýt své potřeby pouze za předpokladu vlastních zdrojů a jaká je tedy jeho finanční stabilita v případě absence příjmu. Velký podíl vlastního kapitálu pak snižuje jeho rentabilitu. (12)

Dalším ukazatelem je doba splácení dluhu z cash flow podniku a je vyjádřen vzorcem:

$$(Doba splácení dluhu z Cash Flow) \text{ } R2 = \frac{\text{Cizí zdroje} - \text{Krátkodobý finanční majetek}}{\text{Provozní Cash Flow}}$$

Prostřednictvím toho ukazatele získáme časové období, za které bude podnik schopen uhradit všechny své závazky. Schopnost dostát svým závazkům solventnost daného podniku pak vypovídá o jeho finanční stabilitě. (12)

Ukazatel ROA neboli rentabilita vlastního kapitálu, je jedním ze dvou ukazatelů, kteří vypovídají o výnosové situaci analyzované společnosti. ROA vyjadřuje zhodnocené prostředky vložené do kapitálu a definuje, o kolik haléřů se zhodnotí každá koruna vložená do podniku při jeho současném zisku. (12)

$$(Rentabilita celkového kapitálu) R3 = \frac{EBIT}{\text{Celková aktiva}}$$

V tomto vzorci je zisk před odečtením úroků a daní vyjádřen EBITem a ve výkazu zisku a ztráty odpovídá provoznímu výsledku hospodaření.

Druhým ukazatelem výnosové situace a zároveň posledním Kralickova Quick testu je hodnota cash flow provozních výnosů. Tato hodnota ukazuje jak velkého podílu dosahuje cash flow podniku na jeho tržbách. (12)

$$(Cash flow v \% \text{ tržeb}) R4 = \frac{\text{Provozní Cash Flow}}{\text{Výkony}}$$

V případě nevýrobních podniků se za výkony považují tržby z prodeje poskytování služeb.

Závěrečným krokem je určení bonity. K tomu použijeme tabulku číslo 2 a nejprve oklasifikujeme každý ukazatel zvlášť. Podle zjištěné hodnoty zařadíme do správného intervalu a obodujeme.

Dalším krokem je zhodnocení finanční stability podniku, na kterém se podílí ukazatelé R1 a R2. V daném sledovaném období tyto dvě hodnoty sečteme a vydělíme číslem 2 .

Třetím krokem je zhodnocení výnosové situace, kterou získáme sečtením ukazatelů R3 a R4 a opětovným vydělením číslem 2 .

Posledním krokem je zhodnocení podniku jako celku. Znamku získáme aritmetickým průměrem bodových hodnot finanční stability a výnosové situace, přičemž hodnotící intervaly jsou následující:

- ❖ Bonitní podnik = 3 a více bodů
- ❖ Šedá zóna = 1 – 2,99 bodů
- ❖ Červená zóna (finanční problémy podniku) = méně než 1 bod. (12)

Tabulka 2: Bonitní tabulka Kralickova Quick testu (Zdroj: (12), vlastní zpracování)

Ukazatelé - Body	0	1	2	3	4
R1	< 0	0 - 0,1	0,11 - 0,20	0,21 - 0,30	> 0,31
R2	> 30 let	29 - 12 let	11 - 5 let	5 - 3 let	< 3 roky
R3	< 0	0 - 0,08	0,09 - 0,12	0,13 - 0,15	> 0,16
R4	< 0	0 - 0,05	0,06 - 0,08	0,09 - 0,1	> 0,11

1.6 SWOT analýza

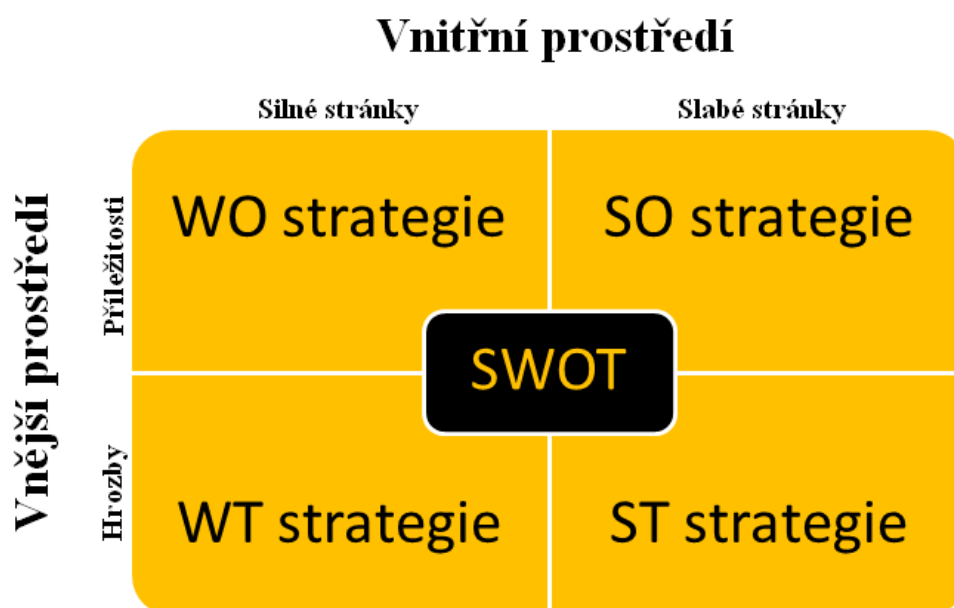
Autorem této analýzy je Alberte Humphrey, který vedl v 60. a 70. letech výzkumný projekt na univerzitě ve Stanfordu, kdy byla využita data od 500 největších amerických společností s cílem vytvořit vhodnou metodu pro posouzení a vyhodnocení strategie podnikání každé organizace. Předchůdcem SWOT analýzy byl například model S -C - P (structure – conduct – performance) vyvinutý pro tvorbu strategie.

Jedná se o komplexní metodu kvalitativního vyhodnocení všech významných stránek fungování firmy, která je i silným nástrojem pro celkovou analýzu vnitřních i vnějších faktorů a v podstatě zahrnuje postupy technik strategické analýzy. (13)

Název SWOT je složeninou počátečních písmen následujících anglických výrazů:

- ❖ S - silné stránky podniku (Strenghts)
- ❖ W – slabé stránky podniku (Weaknesses)
- ❖ O – vnější příležitosti (Opportunities)
- ❖ T – vnější hrozby (Threats)

SWOT analýza managementu poskytuje logický rámec pro hodnocení aktuální i budoucí pozice vlastní organizace. Z výsledného hodnocení může management zvolit na strategické alternativy, které by mohly být v dané situaci nejvhodnější. Je vhodné provádět ji pravidelně a získat tak informace o tom, které interní či externí faktory nabyly nebo naopak ztratily na významu vzhledem k podnikovým činnostem. Kvalitně sestavená SWOT analýza může významně přispět ke zvyšování výkonnosti organizace. (13)



Obrázek 6: Matice SWOT (Zdroj: (5), vlastní zpracování)

1.6.1 Vhodnost strategie

Smyslem SWOT analýzy je připravit takovou koncepci budoucího způsobu řízení organizace, která zachová současný stav nebo zlepší konkurenční postavení společnosti na trhu. Základem je „dobrá strategie“. Díky této analýze dokážeme komplexně vyhodnotit fungování firmy, objevit problémy nebo nové příležitosti k růstu. Je součástí strategického (dlouhodobého) plánování společnosti.

„Dobrá strategie“:

- ❖ vystihuje budoucí příležitosti,
- ❖ neutralizuje hrozby z vnějšího okolí organizace,
- ❖ těží se silných stránek organizace,
- ❖ odstraňuje slabé stránky. (13)

Pokud bychom chtěli heslovitě vyjmenovat jednotlivé silné či slabé stránky, či příležitosti a hrozby, dojdeme k závěru, že není možné vytvořit obecný vzor, protože všechny tyto faktory se liší podnik od podniku, v závislosti na odvětví a životním cyklu tohoto odvětví. (13)

1.6.2 Přístupy ke strategii organizace

Různou kombinací stavu silných (slabých) stránek a vnějších příležitostí (hrozeb) v souvislosti s charakterem odvětví, ve kterém se podnik nachází, je možné volit různé typy firemních strategií. Jednotlivé strategie mohou mít i dílčí organizační složky. Touto vzájemnou interakcí silných a slabých stránek na straně jedné a příležitostí a hrozeb na straně druhé lze získat další kvalitativní informace, které charakterizují a hodnotí úroveň jejich vzájemného střetu. Dle charakteru interakcí rozeznáme 4 základní přístupy:

- ❖ **S - O** - představuje nejvýhodnější přístup a je ideální pro realizaci ofenzivní strategie společnosti, spočívá ve využití výrazných silných stránek i příležitostí, které plynou z vnějšího prostředí organizace. Typické pro tento přístup je hlubší pronikání na trh, rozvoj trhů či výrazné inovace.
- ❖ **W - O** - je přístup, kterým se organizace snaží kompenzovat početné slabé stránky vhodným a prozíravým využitím okolních příležitostí. Často se projevuje uzavíráním strategických aliancí mezi firmami nebo jejich vertikální integrací.
- ❖ **S - T** - jedná se o přístup, který umožňuje překonat výrazné hrozby ve vnějším prostředí tím, že maximálně využijeme silných stránek vlastní organizace. Typickým projevem je uzavírání strategických aliancí a horizontální integrace.
- ❖ **W - T** - přístup, který se pokouší o řešení obtížné situace, kdy musíme čelit výrazným hrozbám z vnějšího prostředí, ale nemáme ani žádné výrazné silné stránky. Řešením se stává redukce společnosti, prodej částí společnosti či konečné řešení (likvidace společnosti) (13)

2 Analýza současné situace společnosti

Předmětem zkoumání je, jak již bylo zmíněno v úvodu, podnikatelský subjekt Turck, s.r.o., který patří k významným dodavatelům senzorové a automatizační techniky na světovém trhu. Na českém trhu podnik působí přes 20 let.

2.1 Charakteristika společnosti

V následující kapitole uvedu základní údaje o společnosti Turck s.r.o. jako jsou předmět podnikání, organizační struktura, historie společnosti, charakter, lidské zdroje, obrat podniku a další.

2.1.1 Základní údaje

Základní údaje společnosti, které jsou oficiálně uvedeny v OR:



Obrázek 7: Logo společnosti Turck (Zdroj: (20))

Datum zápisu:	15. srpna 1995
Spisová značka:	C 8440 vedená u Krajského soudu v Hradci Králové
Obchodní firma:	Turck, s.r.o.
Sídlo:	Na Brně 2065, 500 06 Hradec Králové – Královehradecký kraj
Identifikační číslo:	64256642
Právní forma:	Společnost s ručením omezeným

Předmět podnikání: Výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona s obory činnosti: Zprostředkování obchodu a služeb, Velkoobchod a maloobchod, Poskytování software, poradenství v oblasti informačních technologií, zpracování dat, hostingové a související činnosti a webové portály, Poradenská a konzultační činnost, zpracování odborných studií a posudků, Příprava a vypracování technických návrhů, grafické a kresličské práce, Projektování elektrických zařízení, Služby v oblasti administrativní správy a služby organizačně hospodářské povahy

Statutární orgán: Jednatel

Způsob jednání: Jednatelé zastupují společnost navenek ve všech záležitostech samostatně.

Společníci: Turck Beteiligungs GmbH

58553 Halver, Goethestraße 7 , Spolková republika Německo

Registrační číslo: HRB 4491

Podíl: Vklad: 350 000,- Kč

Splaceno: 100%

Obchodní podíl: 100%

Druh podílu: základní

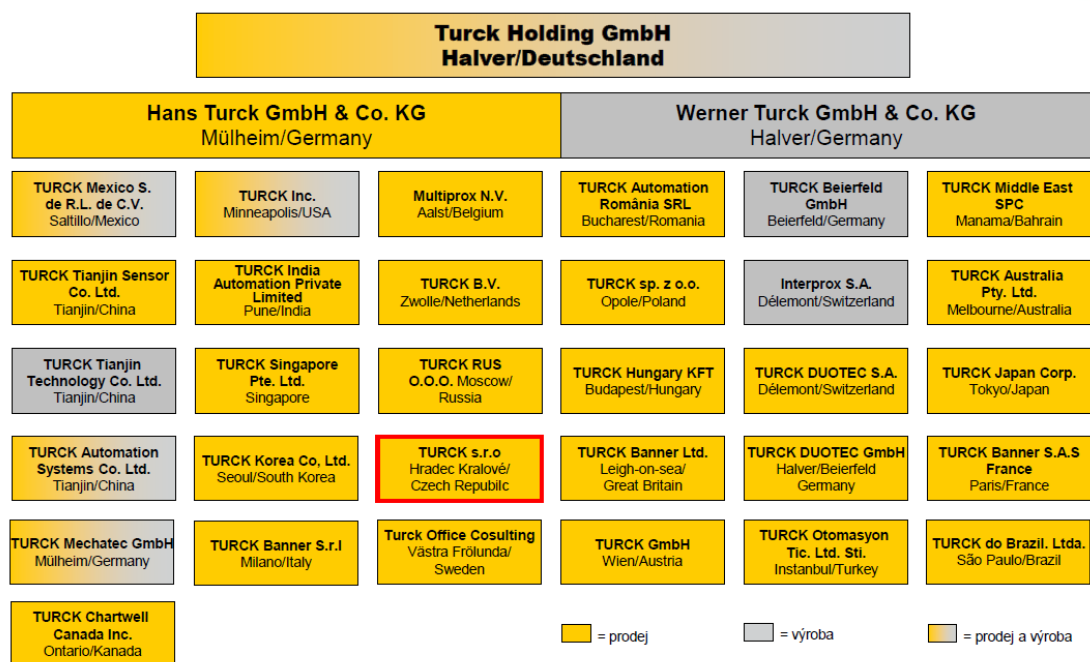
Základní kapitál: 350 000,- Kč

Průměrný počet zaměstnanců: 26. (21)

2.1.2 Představení holdingu

Společnost Turck Holding GmbH je jednou z předních firem z oblasti průmyslové automatizace. V současné době zaměstnává přes 4000 zaměstnanců v 28 pobočkách světa a spolu s obchodními partnery v dalších 60 zemích zajišťují ideální distribuční síť.

Specializuje se na senzory, sběrníkové systémy, propojovací a interface systémy, dále pak na rozhraní obsluhy a stroje (HMI) nebo na RFID systémy. Všechny tyto produkty poskytují efektivní řešení pro automatizační linky a procesní automatizaci. Moderní výrobní závody se nyní nachází po celém světě a to konkrétně v Německu, Švýcarsku, USA, Mexiku a v Číně. Díky tomu dokáže společnost rychle a flexibilně reagovat na požadavky místních trhů.



Obrázek 8: Struktura Turck holding (Zdroj: (37))

2.1.3 Certifikáty

Turck Holding GmbH je držitelem mnoha certifikátů a ocenění jak pro svůj přístup k zaměstnancům, k životnímu prostředí, tak i pro svůj systém výrobních procesů. Mezi nejvýznamnější certifikáty pak patří:

- ❖ ISO 9001:2008
- ❖ AEO certifikát
- ❖ PTB 05 ATEX



Obrázek 9: Certifikáty ISO 9001:2008 a AEO (Zdroj: (22))

2.1.4 Představení podniku Turck, s.r.o

Společnost TURCK je jeden z vedoucích podnikatelských subjektů v oblasti průmyslové automatizace, která včas zachytila trend automatizace výrobních procesů elektronickými komponenty. Původně byla specializována pouze na senzory, dnes nabízí řešení pro široké spektrum automatizačních úloh, a to od senzorů v periferních zařízeních výrobních linek přes různé spínače, oddělovače zón s nebezpečím výbuchu až po průmyslové sběrnice. Podnik působí na českém trhu jako obchodní zastoupení Hans Turck GmbH a od svého založení v srpnu 1995 tak působí na trhu více jak 20 let.



Obrázek 10: Původní sídlo společnosti Turck, s.r.o. v Novém Městě nad Metují (Zdroj: (37))

Je jediným oficiálním dovozcem výrobků společnosti Hans Turck GmbH & Co. KG a firmy Banner Engineering Corporation (Minneapolis, USA) pro Českou republiku. Dále zastupuje německého výrobce komponent pro mobilní a železniční techniku TSL-Escha, firmy Comat (Švýcarsko) a Releco (Španělsko), které vyrábějí reléovou techniku a Kuebler (Německo), která se specializuje na rotační snímače, lankovou mechaniku, čítače a sběrné kroužky. V minulém roce se jako poslední do rodiny zastupovaných firem připojilo 3D LMI Technologies (Kanada), která se zabývá 2D a 3D systémy.

Prodej, distribuci a poradenství v současné době zajišťuje v průměru 27 stálých pracovníků. Jednateli společnosti jsou pánové Martin Fišer a Ing. Jan David. Externě společnost zastupují regionální manažeři prodeje v 9 ti částech republiky.

V současné době se společnost Turck, s.r.o. zabývá vývojem, výrobou a dodávkami senzorové, automatizační a systémové techniky. Mimo vlastních dodávek je náplní činnosti firmy i bezplatné zpracovávání návrhů řešení pro aplikace požadované zákazníky. Společnost každoročně organizuje spolu se špičkovými evropskými odborníky řadu prezentačních akcí, účastní se mezinárodních strojírenských a elektrotechnických veletrhů a v rámci svého prezentačního programu vydává různé propagační materiály, jako např. katalogy, prospekty a reklamní předměty.

Základ svého úspěchu vidí společnost v úzké spolupráci se zákazníky, v moderních výrobních technologiích a v celosvětové obchodní síti. Produkty pro evropský trh vyrábí společnost na třech místech v Německu a na jednom ve Švýcarsku. Prodejní síť zajišťující kompetentní, odborné a operativní řešení je tvořena celkem 1250 pracovníky v Německu, osmi dceřinými společnostmi a šesti Joint Ventures ve čtrnácti státech. Dále je zajištěno exkluzivní zastoupení v 63 zemích celého světa pro zásobení zákazníků novými produkty a náhradními díly. Produkty TURCK nesplňují pouze německé národní (DIN), ale i evropské (EN) a mezinárodní normy.



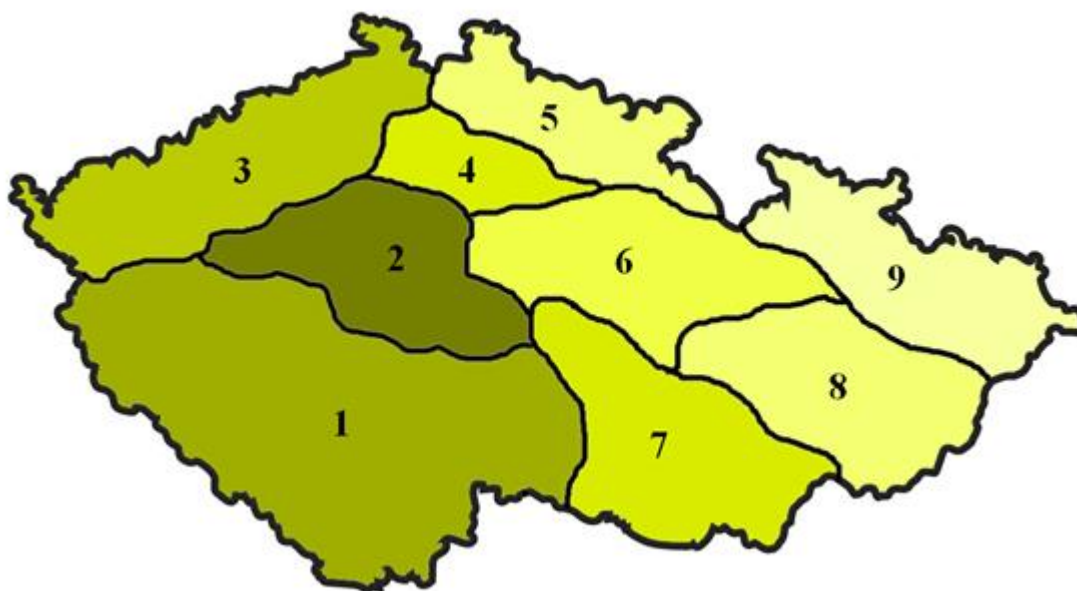
Obrázek 11: Nové sídlo společnosti Turck, s .r .o . (Zdroj: (37))

Dnes společnost Turck, s .r .o . sídlí ve zbrusu nových a moderních kancelářích v Hradci Králové s výbornou dostupností na dálnice do všech směrů. K dispozici jsou také vlastní skladové prostory, které zaručují vysokou flexibilitu a rychlé dodávky do 24h.

2.1.5 Pole působnosti a regionální rozdělení

Polem působnosti společnosti Turck, s.r.o. je Česká Republika, pro kterou má společnost výhradní zastoupení všech zastupovaných výrobců. Tato exkluzivita je deklarována ve smlouvách o spolupráci mezi výrobcí a Turck, s.r.o.

Za společnost v rámci obchodních jednání jednají regionální manažeři prodeje, kteří zodpovídají za přidělené územní celky. Rozdělení se děje především podle bydliště RMP a posléze interně na základě domluvy mezi jednotlivými manažery. Českou Republiku společnost takto rozděluje celkem do devíti strategických obchodních jednotek a každý RMP operuje v rámci svého přiděleného území.



Obrázek 12: Mapa regionálního rozdělení ČR (Zdroj: (37), vlastní zpracování)

OM nejen že zodpovídají za přidělený region, ale také koordinují práci jednotlivých RMP a podávají reporty o výsledcích jednání. Ve společnosti celkem působí dva OM a územní rozdělení ČR odpovídá na obrázku - region Čechy čísla 1 - 5 a region Morava čísla 6 - 9.

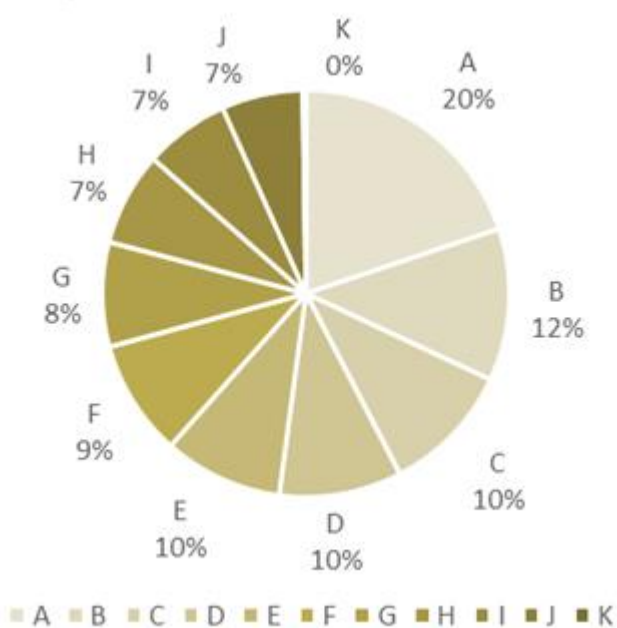
2.1.6 Obrat podniku

Obrat společnosti Turck, s.r.o. za rok 2016 činil celkem 207 666 772 Kč. Na tomto celkovém obratu se podílelo dohromady 1657 odběratelů, přičemž Paretovo pravidlo se více než potvrzuje a na 79,96% obratu, což odpovídá obratu 167 534 668 Kč, se podílelo pouhých 15,81%, respektive 262 odběratelů.

Otočíme-li logiku pravidla, tak 20,00% odběratelů tvoří celkem 84,48% obratu. V číselném vyjádření pak 331 odběratelů tvoří 176 996 840 Kč

Z hlediska podílu jednotlivých regionů je situace následující:

Graf 1: Podíly regionů na celkovém obratu (Zdroj: (37), vlastní zpracování)



Pro zachování konkurenčního tajemství jsou písmena anonymně přiřazena regionům. Z toho dvě písmena zastupují materiál nakoupený přímo bez připsání ke středisku RMP.

2.1.7 Začlenění podniku dle EU

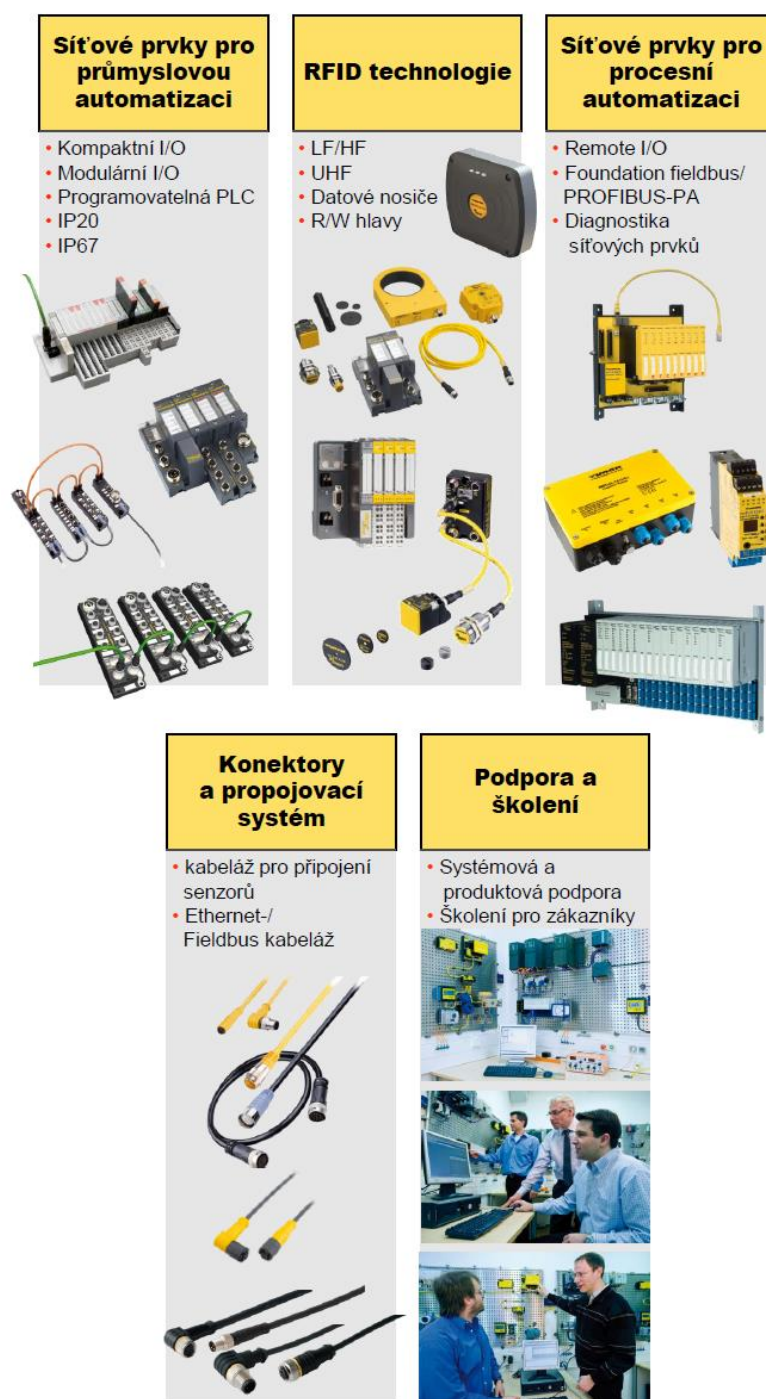
Svou velikostí společnost Turck, s.r.o. spadá ve členění podniků podle pravidel Evropské unie do kategorie malých podniků. Kategorie je určována počtem zaměstnanců, kterých má společnost v průměru 27 a velikostí obrátu, který má společnost za rok 2016 menší než 10mil.€. Obě tato kritéria tak plní předpoklady pro malý podnik dle členění Evropské unie.

2.1.8 Výrobní program produkty pro průmyslovou automatizaci



Obrázek 13: Produkty pro průmyslovou automatizaci (Zdroj: (37))

2.1.9 Automatizační systémy



Obrázek 14: Automatizační systémy (Zdroj: (37))

2.2 PESTLE analýza

Prostřednictvím této analýzy bude provedeno zkoumání vnějšího prostředí podniku. Úkolem této analýzy je identifikovat důležité politické, ekonomické, sociální, technologické, legislativní a ekologické faktory, které působí na podnik a to ať už pozitivně, či negativně.

2.2.1 Politické faktory

Současný stav na poli české politiky je poměrně stabilní a veskrze přijatelný širokým spektrem obyvatelstva. Vláda již pomalu dovršuje své období a od roku 2014, kdy byla zvolena v předčasných volbách, uplynulo již 3,5 roku.

Premiérem české vlády je pan Bohuslav Sobotka, stranicky patřící k ČSSD. Prvním místopředsedou vlády a zároveň i ministrem financí je pan Andrej Babiš, předseda hnutí ANO. Dalšími důležitými členy vlády, kteří ovlivňují svými rozhodnutími nepřímo chod podniku, jsou:

- ❖ Jiří Havlíček – ministr průmyslu a obchodu
- ❖ Robert Pelikán – ministr spravedlnosti
- ❖ Lubomír Zaorálek – ministr zahraničních věcí
- ❖ Michaela Marksová – ministryně práce a sociálních věcí
- ❖ Richard Brabec – ministr životního prostředí

Vláda ČR leží v rukou koalice mezi stranami ČSSD, KDU-ČSL a politickým hnutím ANO. V koaliční smlouvě se tyto strany a politické hnutí zavazují k součinnosti v prosazování programu vlády, který se mimo jiné zabývá otázkami udržitelného hospodářského růstu a konkurenceschopného průmyslu.

Za nejdůležitější bod z programu vlády považují:

„...Budeme podporovat rozvoj malého a středního podnikání, které stále představuje nevyužitou rezervu růstu a zaměstnanosti. Prostředkem bude rozvoj a kapitálové posílení Českomoravské záruční a rozvojové banky, která má jako 100% státem vlastněná banka předpoklady pro financování především malého a středního podnikání a jeho rozvoje. Podpoříme rovněž vzdělávání začínajících podnikatelů a zjednodušením zákona o zadávání veřejných zakázek i jejich přístup k veřejným zakázkám.

Za důležité považujeme také maximální snižování administrativní zátěže pro podnikatele...“ (23)

Nejen z tohoto bodu, ale i z dalších 8 bodů týkajících se hospodářského rozvoje země lze usuzovat, že vláda se podmínky pro podnikání v rámci české republiky snaží neustále zlepšovat. Vláda si při svém zvolení dala za cíl změnu hospodářské politiky státu a to především snížení státního schodku a zaměstnanosti, což se za uplynulý rok 2016 podařilo. Podklady k tomuto tvrzení jsou uvedeny v této kapitole u ekonomických faktorů.

Zahraniční politika se do chodu podniku promítá minimálně. Ministr Zaorálek pomáhá rozvíjet obchodní vztahy v cizích zemích a otevírá zahraniční akvizice pro české investory prostřednictvím například CzechInvestu, CzechTradu, ČEBu nebo CzechTourismu. Zároveň také otevírá brány českého trhu zahraničním investorům, což vede k zajímavým projektům a vstupům společností na český trh. Důkazem může být například logistické centrum anglického giganta Amazon UK, který se zabývá internetovým obchodem, a v české republice chystá otevření logistického centra pro Evropskou klientelu. Tato investiční akce znamená nabídku 3000 volných pracovních míst pro české občany a nemalé daňové odvody do státního rozpočtu. Zahraniční obchodní vztahy jsou tak stabilní, ne-li v rozkvětu a podmínky pro obchodování se subjekty ze zahraničí jsou více než dostačující.

Společnost Turck, s.r.o. nečerpá žádné peníze z fondů Evropské unie, ani z jiných, státem podporovaných výzev. V minulosti se snažila o získání podpory pro zaměstnání čerstvého absolventa, neboť v současnosti existuje díky státní podpoře a podpoře z Evropské unie řada různých programů podporujících růst zaměstnanosti a jeden z takovýchto programů se zaměřuje na absolventy bez praxe evidovaných na úřadu práce.

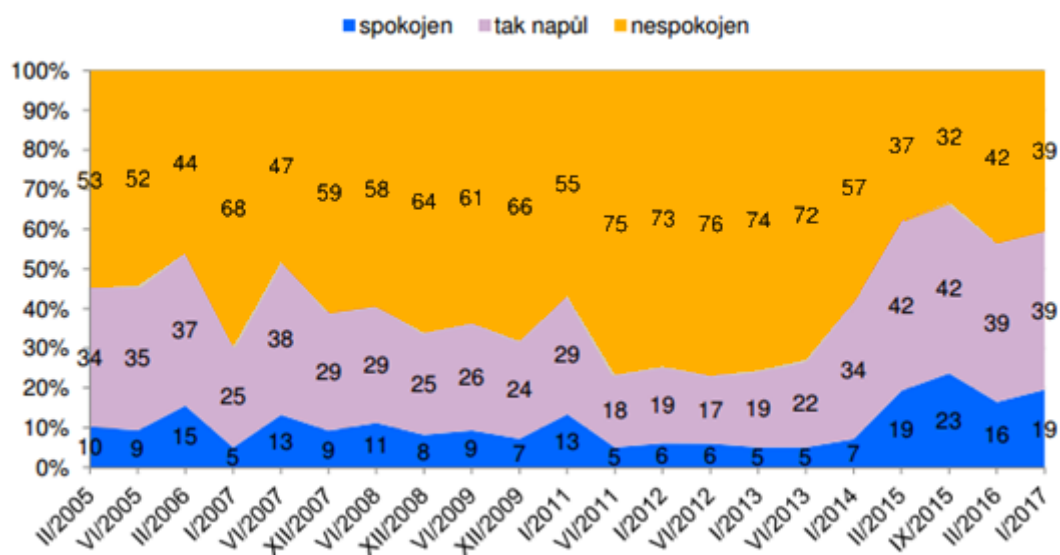
Ten je určený pro absolventa vysoké školy a absolventa střední školy s maturitou, který je evidovaný na úřadu práce po nějakou dobu (tato doba není pevně stanovena, ale doporučuji minimálně měsíc), přičemž nesmí být někdy v minulosti zaměstnaný na hlavní pracovní poměr a nesmí být ani osobou samostatně výdělečně činnou.

Dotace není nároková, což znamená, že nemusí být vždy schválená, ačkoliv uchazeč o práci splnil podmínky, nemusí mu být finanční podpora přiznána. To se stalo

i v případě podniku Turck, s.r.o. a vzhledem k velké administrativní zátěži pro společnost se vedení rozhodlo od podobných projektů upustit.

Také široká veřejnost je všeobecně spokojena se současným stavem politické scény české republiky. Tento fakt dokazuje výzkum českého statistického úřadu, který se v období 9. – 22. 01. 2017 dotázel 1039 obyvatel ve věku nad 15let na spokojenost s aktuálním politickým děním. Zde můžete vidět graficky vyjádřený výsledek této ankety a také anket z let minulých:

Graf 2: Spokojenost se současným stavem – politická situace v ČR (%) (Zdroj: (24), vlastní zpracování)



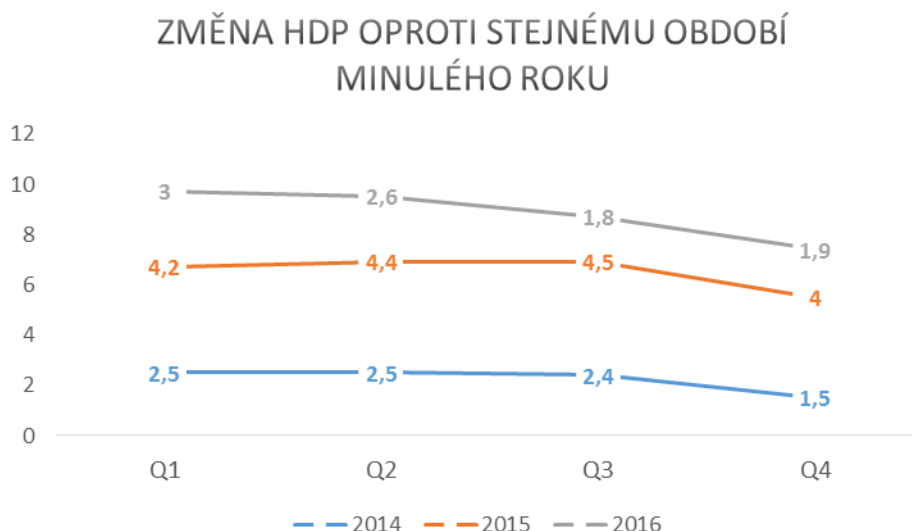
2.2.2 Ekonomické faktory

Mezi významné ekonomické faktory, které se podílejí na vývoji podniku a ekonomiky, patří míra inflace, hospodářský růst a vzhledem k tomu, že podnik obchoduje také v eurech (€) a amerických dolarech (\$), tak také měnová stabilita.

❖ Ekonomický růst

Základním makroekonomickým ukazatelem výkonnosti celé ekonomiky je hrubý domácí produkt neboli HDP. Jedná se o finální celkovou peněžní hodnotu statků a služeb vytvořených za dané období na určitém území. Vývoj HDP za poslední sledované tři roky je znázorněn v grafu 2.

Graf 3: Změna HDP oproti stejnému období minulého roku (Zdroj: (25), vlastní zpracování)



Z grafu je patrné, že výkony české ekonomiky v každém kvartálu následujícího roku vždy předčily výkony ekonomiky z roku předešlého. Podíváme-li se pak na rozložení výkonnosti v letech, je patrné že nejvýkonnějšími kvartály jsou Q1 a Q2, nejméně výkonná je ekonomika v kvartále Q4.

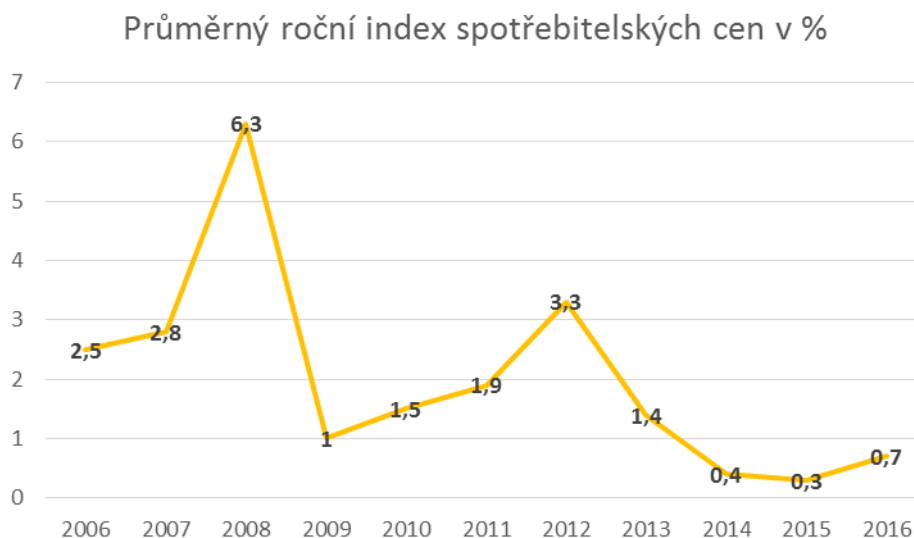
Na růstu HDP se podílejí všechny složky ekonomiky. Za zmínku stojí nárůsty především v oblastech stavebnictví a automobilovém průmyslu.

❖ Míra inflace

Inflace jako taková je ekonomy a širokou veřejností vnímána jako nárůst všeobecně cenové hladiny zboží a služeb v určitém časovém období. Změnu takové cenové hladiny pak udává míra inflace, která se vypočítává jako poměr cenového indexu na konci a začátku sledovaného časového období. Nejpoužívanějšími cenovými indexy jsou index spotřebitelských cen, index cen výrobců a deflátor HDP.

Míra inflace vyjádřená přírůstkem průměrného ročního indexu spotřebitelských cen vyjadřuje procentní změnu průměrné cenové hladiny za 12 posledních měsíců proti průměru 12 předchozích měsíců. Tato míra inflace je vhodná při úpravách nebo posuzování průměrných veličin.

Graf 4: Průměrný roční index spotřebitelských cen (Zdroj: (25), vlastní zpracování)



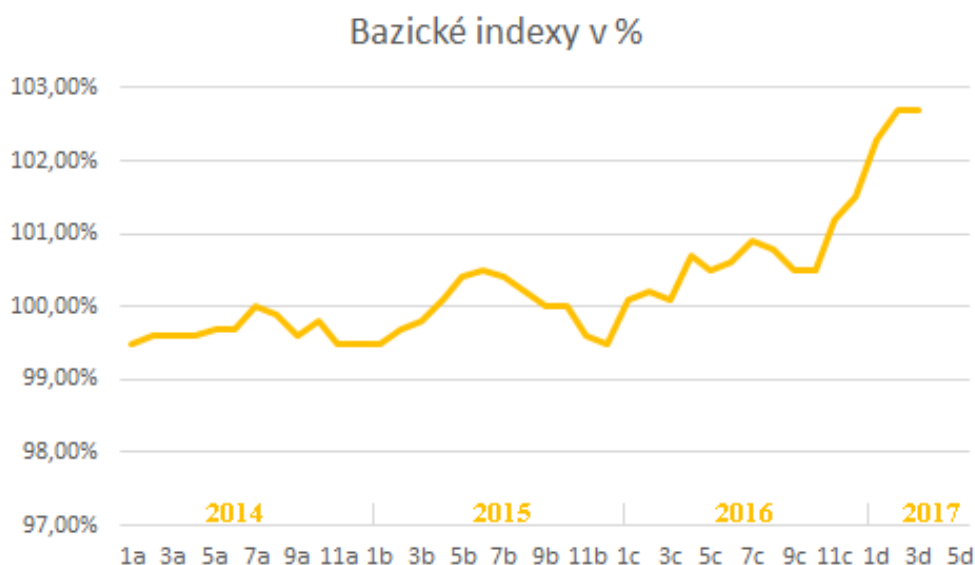
Jak je vidět z grafu, v roce 2015 zaznamenala roční míra inflace přírůstek pouze 0,3 % což je nejmenší přírůstek za posledních 10 let. V minulém roce se již meziroční přírůstek inflace dostal na hodnotu 0,7 %.

Nákup statků jak domácností, tak podniků je tedy velmi levný a všeobecně se například daří držet ceny energií, pohonných hmot a jídla velmi nízko. Pro porozumění vývoje

inlace i z jiného úhlu pohledu, podíváme se na bazické indexy, což je míra inflace vyjádřená přírůstkem indexu spotřebitelských cen k základnímu období (průměr roku 2015=100) vyjadřuje změnu cenové hladiny sledovaného měsíce příslušného roku proti průměru roku 2015.

Pomocí bazických indexů spotřebitelských cen k základnímu období (bází je průměr roku 2015=100) jsou vypočítávány od ledna 2017 všechny indexy spotřebitelských cen sloužící k vyjadřování míry inflace za různá časová období. Při těchto výpočtech platí zásada, že míry inflace jsou vyjádřeny úhrnným indexem spotřebitelských cen za domácnosti celkem. Tato míra inflace je využívána pro analýzu dlouhodobých podrobných trendů (časových řad) vývoje cenových hladin a životních nákladů.

Graf 5: Bazické indexy (Zdroj: (25), vlastní zpracování)



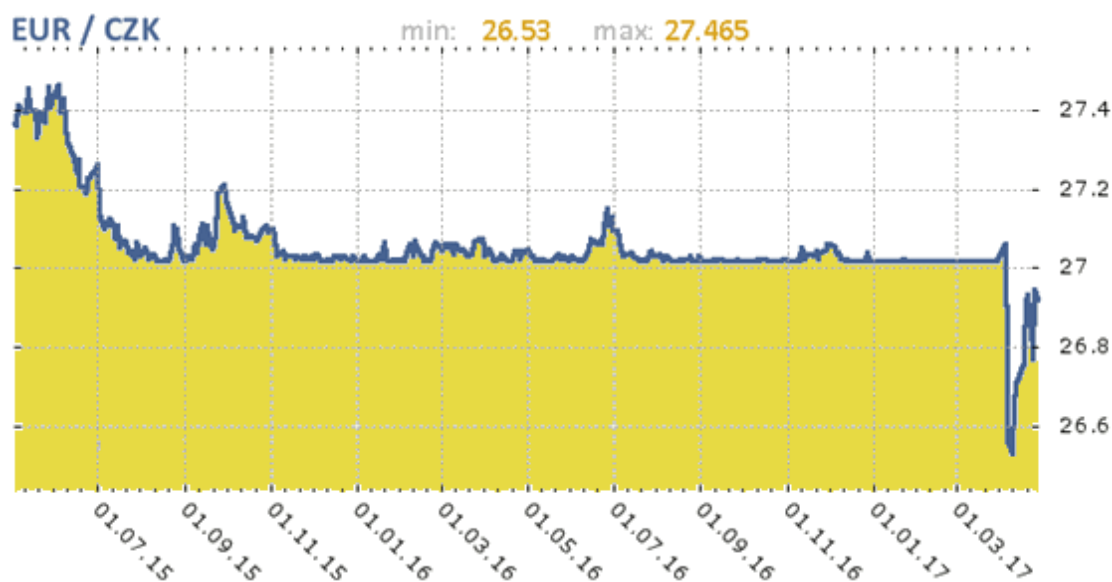
Z pohledu na graf Bazického indexu spotřebitelských cen je znatelný nárůst inflace od Října roku 2016 až po současnost. V měsíci Březnu tohoto roku je přírůstek inflace 1,2 % a můžeme pozorovat tedy trend růstu cen zboží a služeb.

❖ Směnný kurz

Jak již bylo zmíněno, organizace obchoduje se svými dodavateli také v cizích měnách a do konečné ceny produktu se tak může promítnout i směnný kurz CZK vůči Eurům (€) a Americkým dolarům (\$).

Vývoj směnného kurzu EUR/CZK byl po dobu intervencí ČNB prakticky neměnný. Česká národní banka na počátku dubna 2017 ukončila devizové intervence, ke kterým přistoupila v listopadu 2013 ve snaze zabránit deflaci a držet kurz české koruny k euru okolo 27 korun, což je také patrné z následujícího grafu:

Graf 6: Graf vývoje kurzu EUR/CZK (Zdroj: (26), vlastní zpracování)



V dubnu roku 2017 pak můžeme sledovat významný pokles kurzu, který byl zapříčiněn jednak již zmiňovaným koncem intervencí ČNB, ale hlavně také vystoupením Velké Británie z Evropské Unie, o kterém Britové rozhodovali v referendu již v Červnu 2016.

Společnost Turck, s.r.o. obchoduje s mateřskou společností v Eurech veškeré takové výkyvy kurzu, jako můžeme vidět v dubnu roku 2017, eliminuje fixací měnového kurzu s mateřskou společností na hodnotě 27,8.

O poznání rozmanitější je pak vývoj kurzu CZK/USD který je vyobrazen na následujícím grafu:

Graf 7: Graf vývoje kurzu CZK/USD (Zdroj: (27), vlastní zpracování)



Hodnotu Amerického dolaru ovlivňují především úrokové sazby dvouletých dluhopisů v USA, které stouply od výsledku posledních prezidentských voleb v USA o 30bp. Tento trend je patrný od listopadu roku 2016, kdy začali prezidentské volby v USA. (28)

U směnného kurzu CZK/USD nemá společnost fixovaný kurz s žádným dodavatelem.

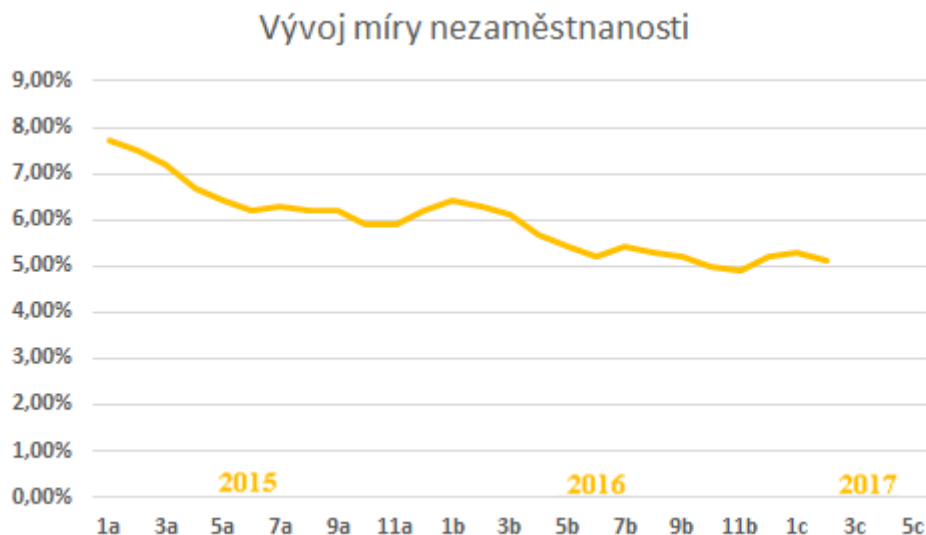
2.2.3 Sociální faktory

Dalším ukazatelem, který se nepřímo podílí na vývoji společnosti a celkově odvětví průmyslové automatizace je míra nezaměstnanosti, respektive zaměstnanosti. Investice do automatizace výroby jde ruku v ruce s nedostatkem kvalifikované pracovní síly na pracovním trhu. Ve chvíli, kdy je nedostatek kvalifikovaných pracovníků na trhu, má zaměstnavatel dvě možnosti. Buď bude hledat dál a zlepšovat nabízené podmínky pro uchazeče, nebo může výrobní proces zautomatizovat a investovat do strojů a technologií.

Míra nezaměstnanosti

Míra nezaměstnanosti je v Česku za posledních 8 let nejnižší. Rekordní hodnoty 4,9 % dosáhla nezaměstnanost v listopadu roku 2016 a absolutní číslo nezaměstnaných osob bylo 362 755. Vzhledem k trendu je očekávána míra nezaměstnanosti v Březnu opět rekordní někde na hranici 4,8 %. Zajímavou statistikou je také počet volných míst, který je aktuálně v měsíci únoru roku 2017 celkem 143 098. Na jedno pracovní místo tak připadá pouze 2,5 uchazečů a tento trend by měl opět klesat s rostoucím počtem volných pracovních míst a úbytkem volné pracovní síly.

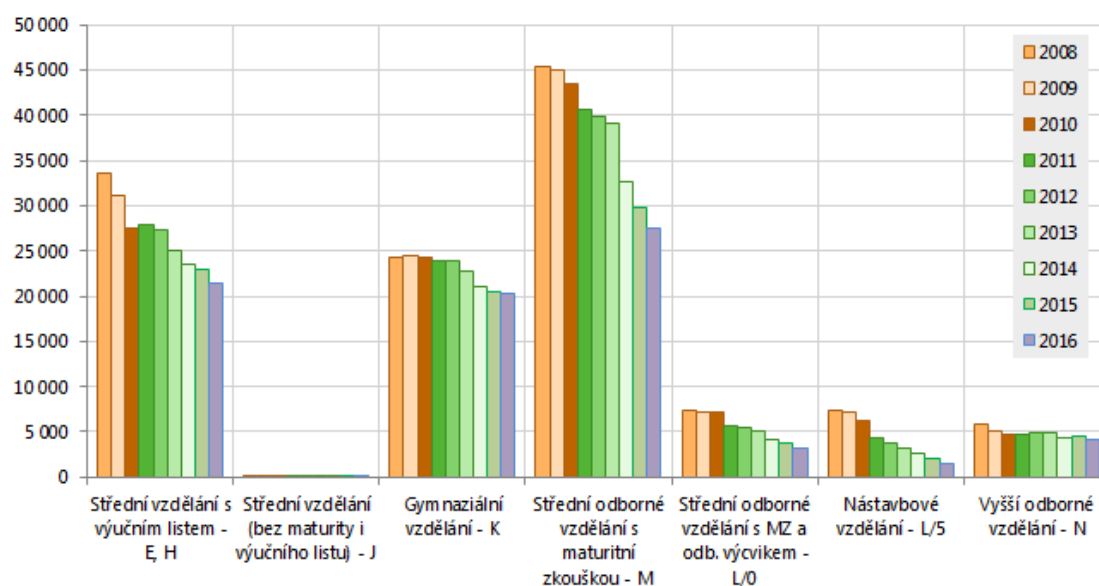
Graf 8: Vývoj nezaměstnanosti (Zdroj: (29), vlastní zpracování)



Tento faktor působí vzhledem k oboru činnosti podniku pozitivně. Vzhledem k nedostatku pracovní síly a tlaku technologického faktoru, mnoho výrobních závodů místo hromadného nabírání nových pracovníků, kteří na trhu stejně nejsou, volí cestu automatizace výrobního procesu. I přes větší počáteční investici tak postupně eliminují manuální práce a přemísťují lidské kapacity na jiné, důležitější pozice. Schopní zaměstnanci jsou tak v dnešní době velmi vzácným artiklem.

Počet a kvalifikovanost absolventů technických oborů

Další, a to zásadní problém, který na trhu práce aktuálně řeší všichni zaměstnavatelé z oblasti průmyslové automatizace, je nedostatek kvalifikovaných pracovníků s technickým vzděláním. Tito lidé jsou potřeba zejména v oddělení engineeringu, projektového řízení, programování CNC strojů nebo údržby. Obecně je absolventů škol stále méně. Je to zapříčiněno také demografickým složením obyvatel.



Obrázek 15: Přehled o počtech absolventů středních a vyšších škol v denním studiu (Zdroj: (30))

Z grafu lze obecně vyčíst dlouhodobý pokles počtu absolventů u všech typů škol. Kvalifikovaní absolventi technických oborů pak spadají do škol typu:

- ❖ Střední vzdělání s výučním listem.
- ❖ Střední odborné vzdělání s maturitní zkouškou.
- ❖ Střední odborné vzdělání s MZ a odborným výcvikem.

U vysokých škol tomu není jinak a obory s technickým zaměřením se těší zájmu jen 8,3 % všech uchazečů vysokých škol. Nejvíce je tomu tradičně u humanitních a společenských věd, o které má zájem celých 19% všech uchazečů.

Zaměstnavatelé tuto situaci řeší tak, že již v rámci studia se snaží spolupracovat se žáky (potenciálními zaměstnanci) v rámci praxí nebo stáží a postupně tak budovat vazby mezi žákem a společností. Po ukončení studií pak velmi často nabídnou studentovi pracovní smlouvu.

Tento faktor má negativní vliv na podnik a to z několika důvodů. Jedním je ten, že u zákazníků je těchto lidí nedostatek a mnohdy vedou jednání na straně zákazníka neodborní a nekompetentní osoby. Ostatní technicky vzdělaní pracovníci jsou natolik zahlceni prací, že nemohou trávit čas s dodavateli a vymýšlet inovační řešení.

Další negativní vliv má tento faktor ve smyslu potencionálních zaměstnanců pro podnik samotný. Přestože je fluktuace zaměstnanců organizace minimální, může se stát, že bude náhle hledat pracovníka technické podpory a na trhu práce nikdo takový jednoduše nebude.

2.2.4 Technologické faktory

V posledních dvou letech se nejen v technicky zaměřených odborných časopisech, článcích a propagačních materiálech výrobců elektronických systémů, ale také v politických pořadech a rozpravách stále častěji zmiňuje výraz „Industry 4.0“, či v rámci České republiky „Průmysl 4.0“ a jedná se jednoznačně o klíčový faktor moderní průmyslové doby. Tyto dva výrazy označují celoevropskou iniciativu manažerů velkých evropských firem a vládních činitelů napříč Evropskou Unií, která má za úkol rozvíjet poptávku společnosti po nových moderních spotřebních a průmyslových technologiích. Stojí za tím snaha urychlit vývoj robotizace a automatizace a dosáhnout plné nezávislosti lidské obsluhy. Na samotném počátku stojí spojení sil Německé vlády a společnosti Siemens. Následně se k této iniciativě připojily i ostatní evropské výrobní společnosti a sjednotili tak doposud poměrně nejasný směr dalšího vývoje techniky a technologií.



Obrázek 16: Průmysl 4.0 (Zdroj: (37), vlastní zpracování)

Velmi zkráceně řečeno, jde dle oficiálních vyjádření o tzv. 4. průmyslovou revoluci, která již započala a která má zahrnovat kompletní digitalizaci, robotizaci a automatizaci většiny současných lidských činností pro zajištění větší rychlosti a efektivity výroby přesnějších, osobitějších, spolehlivějších a levnějších produktů, současně pro efektivnější využití materiálů a ekologičtějšímu průmyslu i lidskému životu. Tato průmyslová revoluce se ve svých vizích má do různých úrovních sfér promítnout následovně:

- ❖ **Na průmyslové úrovni** má jít o nahrazení manuální lidské práce robotizací, současné „manuální“ zadávání výrobních dat a postupů má být nahrazeno automatickým elektronickým předáváním informací mezi materiály, polotovary, obrobky a jednotlivými zpracovatelskými stroji, sklady atd. prostřednictvím RFID čipů umístěných na každém materiálu, věci a produktu. Ve vnitropodnikovém prostředí má být lidská síla v přepravě komponent a materiálů v rámci výrobního procesu nahrazena automatizovanými dopravními prostředky od skladů jednotlivých komponent a materiálů až po sklad hotových finálních výrobků.
- ❖ **V oblasti mezi firemní přepravy a dopravy** dojde k automatickému řízení logistiky opět na základě sdílení dat pomocí RFID čipů materiálů a produktů a automatickému předávání potřebných dat mezi databázovými systémy běžícími na různých navzájem internetem propojených velkých datových serverech tzv. Cloudech. Všechny tyto změny budou hlavně iniciovány touhou ušetřit náklady a ještě více zefektivnit a zrychlit výrobu.
- ❖ **V oblasti obecné dopravy** mají být dopravní prostředky řízené lidmi postupně nahrazeny zcela automatizovanými, navzájem bezdrátově komunikujícími stroji, které budou navzájem koordinovat svůj pohyb pro efektivnější provoz a využití prostoru a tím snížení ekologické zátěže.
- ❖ **V oblasti zemědělství** se asi více prosadí automatizované zemědělské stroje a traktory, které sami obdělají pole i následně zpracují plodiny. Ale vzhledem k množství malých farmářů a poptávce po tradičních bio potravinách asi bude zemědělství více a déle odolávat úplné automatizaci a stále si udrží velký podíl lidské ruční i intelektuální práce. Podobná situace bude i ve zdravotnictví, které si musí nutně zachovat „lidský formát“.
- ❖ **Osobní kontakt**, zvláště v obchodně – podnikatelské sféře, bude postupně z většiny nahrazen systémem šířením 3D audiovizuálních zpráv a virtuální

realitou z důvodu pohodlí, vysokých finančních i časových nákladů cestování a také z důvodu ekologie (snížení zatížení přírody přepravou osob).

- ❖ **V oblasti domácností a běžného bydlení** mají být jednotlivé domácí systémy (např. vytápění, větrání / klimatizace apod.) i domácí spotřebiče (lednička, pračka, multimediální systémy, vysavač aj.) vzájemně elektronicky propojeny z pohledu datové komunikace a jejich vzájemná koordinovaná spolupráce bude maximalizovat efektivitu a současně spotřebu médií (elektřina, voda, atd.). Možnost vzdáleného ovládání přes chytrý telefon je zde jen jedna z funkcí, ale automatizovaný dům by měl sám reagovat na změny teploty, CO₂, vlhkosti, aktuální ceny elektřiny a vody, počtu osob v něm aktuálně se nacházejících a podle těchto i dalších parametrů řídit chod a bezpečnost celé domácnosti i zásobování bez lidské intervence.
- ❖ **Na společensko-sociální úrovni** má jít v důsledku výše uvedených změn o přeměnu chování společnosti, změně přístupu marketingu a reklamy, změně výuky a výchovy dětí, změně zdravotního a pojišťovacího systému z důvodu automatickému sběru a rychlého automatizovaného vyhodnocení velkého množství informací a personálních dat o chování a potřebách jednotlivých skupin obyvatelstva i samotných jednotlivců. Ve výsledku půjde zajistit přesné cílení služeb, designu a vlastností vyráběných produktů i pro menšinové skupiny obyvatelstva. S velkým úbytkem lidské ruční práce však bude nutné také změnit koncepci trhu práce, vyplácení důchodů, i ostatních aspektů společensko-duchovních hodnot lidí. Mnoho lidí tak bude pravděpodobně pracovat buď v oblasti návrhu a servisu výše uvedených automatizovaných systémů, sociálních služeb a péče, v oblasti umění, designu, sportu a také bio-zemědělství a samozřejmě zdravotnictví. Otázkou zůstává, jak moc budou lidé vyžadovat tradiční rukodělné a bio výrobky a udrží či zvýrazní tzv. retrománii. To může více či méně působit jako jakási protisíla a opozice k výše nastíněné automatizaci.

2.2.5 Legislativní faktory

Stejně jako každý právní subjekt tak i tento podnik se musí řídit celou řadou zákonů, vyhlášek a právních norem vydávaných jak na území České republiky, tak v rámci Evropské unie. Neustálé úpravy a změny v legislativě působí negativně na chod organizace.

Mezi základní dokumenty, kterými se podnik řídí, patří:

- ❖ Ústava České republiky
- ❖ Listina základních práv a svobod
- ❖ Zákon č . 90/2012 Sb. Zákon o obchodních společnostech a družstvech (zákon o obchodních korporacích)
- ❖ Zákon č . 89/2012 Sb., občanský zákoník
- ❖ Zákon č . 262/2006 Sb., zákoník práce
- ❖ Zákon č . 280/2009 Sb., daňový řád
- ❖ Zákon č . 586/1992 Sb., o daních z příjmu
- ❖ Zákon č . 235/2004 Sb., o dani z přidané hodnoty
- ❖ Zákon č . 563/1991 Sb., o účetnictví
- ❖ další zákony a vyhlášky (21)

Do chodu podniku v poslední době znatelně promítly následující změny:

❖ Kontrolní hlášení

Počínaje 01. 01. 2016 jsou subjekty podléhající DPH povinni poskytnout údaje daňových dokladů, jak vystavených, tak přijatých správci daně ve formě tzv. kontrolního hlášení. Každý měsíc tak subjekty posílají faktury přijaté a vydané ke kontrolám.

Institut kontrolního hlášení byl přijat dne 22. prosince 2014 zákonem č . 360/2014 Sb., kterým se mění zákon č . 235/2004 Sb., o dani z přidané hodnoty, ve znění pozdějších předpisů (dále jen „zákon o DPH“), a další související zákony. Problematika kontrolního hlášení je upravena v § 101c - § 101i zákona o DPH.

Vzhledem k tomu, že údaje uváděné v kontrolním hlášení odpovídají údajům dosud vykazovaným ve výpisu z evidence pro účely daně z přidané hodnoty ve vztahu

k režimu přenesení daňové povinnosti, je povinnost podání tohoto výpisu zrušena společně se zavedením kontrolního hlášení (tj. od 1 . 1 . 2016).

❖ **Zákon č . 112/2016 Sb. Zákon o evidenci tržeb**

Elektronická evidence tržeb, zkráceně EET, je nový nástroj pro podnikatele povinný od prosince 2016. EET znamená, že při každé tržbě v hotovosti nebo platbě platební kartou zašle podnikatel údaje o tržbě správci daně online internetem a také současně vytiskne zákazníkovi účtenku. Technické řešení vyžaduje zařízení, které dokáže elektronicky komunikovat přes internet (PC, tablet, mobilní telefon, pokladna, pokladní systém...) a připojení na internet v okamžiku přijetí platby. Je čistě na uvážení podnikatele, jaké pokladní zařízení a jaký pokladní software odpovídající zvláštnostem jeho podnikatelské činnosti zvolí, pokud zajistí splnění povinnosti odeslat údaje o evidované tržbě datovou zprávu a vydat účtenku. Není nutné pořizovat žádné speciální certifikované registrační pokladny.

Vzhledem k počtu hotovostních styků společnosti, který byl v roce 2016 cca 60 a vzhledem k obrovské administrativní zátěži, která je se zavedením EET systému, se společnost rozhodla tuto formy platby naprosto vyřadit a zákazníci tak mohou zaplatit pouze bezhotovostně.

❖ **Vyhláška č . 440/2016 Sb.**

Vyhláška o změně sazby základní náhrady za používání silničních motorových vozidel a stravného a o stanovení průměrné ceny pohonných hmot pro účely poskytování cestovních náhrad. Dle této vyhlášky a konkrétně pak §2 za každý kalendářní den pracovní cesty přísluší zaměstnanci stravné podle § 163 odst. 1 zákoníku práce nejméně ve výši

- ❖ 72 Kč, trvá-li pracovní cesta 5 až 12 hodin,
- ❖ 109 Kč, trvá-li pracovní cesta déle než 12 hodin, nejdéle však 18 hodin,
- ❖ 171 Kč, trvá-li pracovní cesta déle než 18 hodin.

Zároveň se prostřednictvím této vyhlášky ruší vyhláška č . 385/2015 Sb. ze dne 17. prosince 2015, která určovala tyto sazby pro rok 2016.

2.2.6 Ekologické faktory

Vzhledem k absenci výroby podniku ekologické faktory se na vývoji podniku prakticky nikterak neprojevují. Jedinou oblastí, kde se organizace snaží dbát na ekologii a používá druhotné a recyklovatelné materiály, je logistika. Každý produkt, který se posílá zákazníkovi, musí být opatřen dostatečně odolným obalem, aby se zabránilo poškození produktu. Materiálem používaným pro tyto účely je recyklovaný papír a z něho již předem připravené krabice různých velikostí. Tyto krabice jsou vystlány bublinkovou folií, která je opět určena k další recyklaci. Snad jedinou kaňkou na tomto obalu je nerecyklovatelná lepicí páska, která slouží k uzavření krabice.

2.2.7 Závěry PESTLE analýzy

Provedením této analýzy bylo zjištěno několik faktorů, které se promítají do chodu společnosti. Z politických faktorů se na chod podniku promítá pozitivně aktuální složení vlády a obsah vládního programu. Vzhledem k blížícím se volbám do poslanecké sněmovny na podzim roku 2017 je otázkou, kolik z bodů ještě dosavadní vláda stihne projednat a případně prosadit. Z ekonomických faktorů působí pozitivně vzhledem k podniku, je konec intervencí ČNB a posilování koruny. Vývoj HDP se promítá nepřímo na chod podniku ve smyslu investic ostatních podniků do technologií a produktů, které analyzovaná společnost nabízí. Oba tyto faktory jsou podnikem neovlivnitelné stejně jako další faktory, sociální, mezi které jsem zařadil nízkou míru nezaměstnanosti a nízký počet absolventů technických oborů. Druhý zmíněný faktor působí na podnik negativně.

Oblast technologických faktorů může podnik zásadně ovlivnit. Nadchází doba průmyslové revoluce a podnik se podílí na vývoji technologií. Otázkou tedy zůstává, zda tyto faktory budou v budoucnu působit pozitivně a přinesou zisk, nebo negativně a podnik ztratí svůj podíl na trhu. Legislativní faktory jsou společností neovlivnitelné a neodstranitelné. Veškeré změny zákonů a vyhlášky musí podnik dodržovat a administrativní zátěž spojená s mnohými působí na chod podniku negativně. Poslední zkoumanou oblastí jsou ekologické faktory, které se vzhledem k absenci výroby podniku, promítají do jeho chodu minimálně. Přesto existují možnosti recyklovatelných a druhotných materiálů, které podnik může využívat a přispívat tak k blahobytu země.

2.3 Porterův model 5 konkurenčních sil

Model určuje stav konkurence v odvětví, který závisí na působení konkurencí, dodavatelů a zákazníků. Vnější okolí podniku se tak může různě měnit a vyvíjet. Význam některého z faktorů může pro podnik zaniknout, jiný se může stát důležitým nebo se případně může objevit nový, který svým charakterem může ohrozit pozici podniku na trhu.

2.3.1 Stávající konkurenti v odvětví

Pole průmyslové automatizace je poseté výrobci nejrůznějších komponent až už mechanických nebo elektrotechnických. Existují společnosti, kteří svou historií a velikostí určují směr, a také existují společnosti, kteří přispívají svými produkty a know how.

Společnost Turck, výrobce senzorové techniky a komponent pro průmyslovou automatizaci, je jedním z tradičních výrobců, který stál na počátku automatizace. Se svou již více než 50 ti letou tradicí si na evropském trhu vydobyl stabilní a silnou pozici. Přestože nepatří k těm nejstarším výrobcům. Například jeden z hlavních konkurentů, společnost Balluff, vznikla již v roce 1921, tedy téměř o 45 let dříve, než Turck GmbH Co. KG. Další z tradičních a silných konkurentů je společnost SICK AG, která datuje svůj vznik v roce 1946, tedy o 20 let dříve než Turck. Posledním z tradičních a silných konkurentů na trhu je společnost IFM, která je svým vznikem v roce 1969 o čtyři roky mladší než společnost Turck GmbH Co. KG. Na český trh však všechny společnosti vstoupili během let 1992 – 1995 a během 4 let tak zaplnili společně díru na trhu.

Pro účely srovnávání jsem zvolil právě tyto společnosti proto, že se na trhu srovnávají právě mezi sebou a nikoliv jiným. Je to dáno podobností výrobního programu a nabízených služeb. Portfolia společností jsou natolik rozsáhlá, že ke každému produktu by bylo možné najít několik různých konkurentů. Z toho důvodu jsou vybrány společnosti, které jsou si svými výrobními programy a nabízenými službami nejpodobnější.

Tabulka 3: Přehled hlavních konkurentů Turck, s.r.o. (Zdroj: (38), (39), (40), (41), vlastní zpracování)

Název	Sídlo	Datum vzniku	Právní f.	Ø zam.	Tržby v tis.
Balluff CZ s.r.o.	Praha 9	3. ledna 1995	s.r.o.	32	275 739,0 Kč
SICK spol. s r.o.	Praha 10	19. března 1992	s.r.o.	59	776 996,0 Kč
ifm electronic, spol. s r.o.	Praha 4	23. listopadu 1993	s.r.o.	20	215 239,0 Kč
Turck, s.r.o.	Hradec Králové	15. srpna 1995	s.r.o.	27	183 360,0 Kč

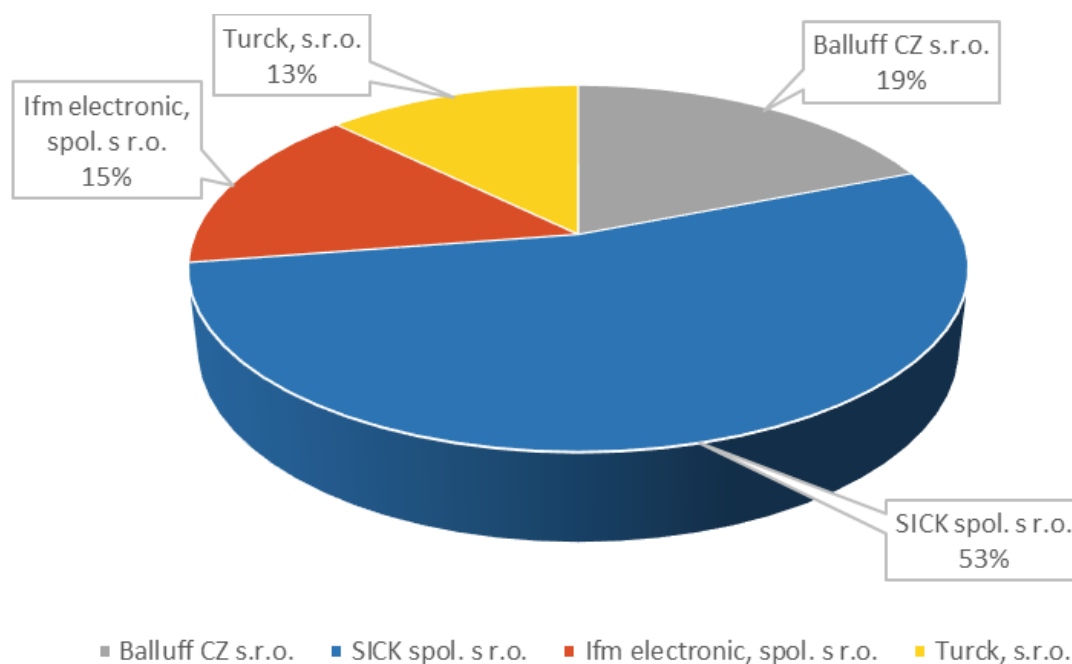
Společnost Balluff CZ s.r.o. je významným, dlouholetým dodavatelem senzorové a automatizační techniky. V Německu je prakticky nejstarším výrobcem. Tento právní subjekt je svou velikostí někde na rozhraní malého a středního podniku. Zaměstnává v průměru 32 lidí a tržby společnosti za rok 2015 byly 275 739 000 Kč. Na českém trhu působí o několik měsíců déle než analyzovaný subjekt.

Naproti tomu SICK spol. s.r.o. patří dle členění Evropské unie mezi střední podniky. Na tržbách ve výši 776 996 000 Kč se podílí v průměru 59 zaměstnanců. Sídlo společnosti je stejně jako u Balluff CZ s.r.o. a IFM electronic, spol. s.r.o. v Praze. Na český trh se společnost dostala těsně před vznikem samostatné České republiky, který se datuje na 1. ledna 1993.

Podnik IFM electronic, spol. s.r.o. je svou velikostí a obratem analyzované společnosti nejbližší. Zaměstnává v průměru 20 pracovníků a podílí se na celkových tržbách trhu 215 239 000 Kč. Na rozdíl od předešlé společnosti se pak na českém trhu objevilo obchodní zastoupení v listopadu roku 1993.

Také pro grafickou a tedy i lepší představu o postavení jednotlivých firem vůči sobě na trhu senzorové a automatizační techniky poslouží graf číslo 3. na následující straně.

Graf 9: Podíly společností na trhu senzorové a automatizační techniky v roce 2015 (Zdroj: (38), (39), (40), (41), vlastní zpracování)



2.3.2 Hrozba vstupu nových konkurentů

Vstup nových podniků do odvětví není nemožné, nicméně neděje se často. Zisk podílu se neděje ani tak vstupem úplně nové společnosti, jako spíše vpuštění nového produktu na základě předešlé diverzifikace produktového portfolia. V praxi to znamená, že stávající společnost spatřuje v jisté oblasti trhu mezeru a snaží se jí zaplnit svým produktem. Nicméně i toto chování společnosti, stejně tak jako vstup nového subjektu na trh, s sebou nese jisté bariéry vstupu. Tyto bariéry představují soubor podmínek, které finální produkt, nebo podnik musí splnit pro to, aby mohl danou díru na trhu zacelit.

V případě nového podniku to jsou certifikované výrobky pro použití v průmyslovém prostředí. Například certifikace ATEX, která deklaruje jisté specifické vlastnosti produktu a ten je pak následně použitelný v zónách s nebezpečím výbuchu (například čerpací stanice, plynové zásobníky či plynové vedení apod.). Certifikace takového výrobku s sebou nese obrovskou kapitálovou zátěž v podobě jednorázového poplatku 10 000€ za zkoušku.

Další důležité certifikáty vydává například americká společnost UL LLC, která vydává žadateli tzv. certifikáty shody (Certificate of Compliance), který pak certifikátem prokazuje shodu s příslušnými normami UL.

Tyto normy lze rozdělit do následujících skupin:

- ❖ *Sustainability Standards*, normy pro udržitelný rozvoj, např. pro mobilní telefony;
- ❖ *Standards for Electrical and Electronic Products*, normy pro elektrotechnické a elektronické výrobky, např. desky s plošnými spoji, audio/video;
- ❖ *Life Safety Standards*, normy proti ohrožení života, např. detektory kouře, ohně;
- ❖ *Standards for Building Products*, normy pro stavebnictví, např. protipožární dveře, zkoušení střešních konstrukcí proti šíření požáru;
- ❖ *Standards for Industrial Control Equipment*, normy pro průmyslová kontrolní zařízení, např. průmyslová kontrolní zařízení a panely;
- ❖ *Standards for Plastic Materials*; normy pro plastové materiály, např. testy hořlavosti plastových materiálů a dílů, materiálů pro výrobu desek s plošnými spoji;
- ❖ *Standards for Wire and Cable*, normy pro vodiče a kabely;
- ❖ *Standards for Canada developed by ULC Standards, a member of the UL family of companies*, normy pro Kanadu;
- ❖ Others, další normy, např. pro ploché fotovoltaické moduly, distribuované zdroje energie.

Výrobek splňující požadavky společnosti UL LLC je pak následně označen typickou značkou podniku:



Obrázek 17: Značka certifikovaného produktu certifikační společnosti UL LLC (Zdroj: (31))

Další bariérou vstupu na nový trh jsou také standardy zákazníků, kteří se tak listem dodavatelů snaží držet skladové karty na co nejmenším počtu a zároveň zachovat již ověřené technologie a dodavatele. Vstup nového konkurenta na trh nebo vydání nových produktů tedy není nemožné, jak již bylo zmíněno, ale nese s sebou velké nároky na výrobce:

- ❖ Kapitálová zátěž.
- ❖ Náklady na certifikaci výrobků.
- ❖ Standardizace.
- ❖ Absence dlouhodobých kontraktů.
- ❖ Logistické nároky na skladování a transport.

2.3.3 Vyjednávací síla dodavatelů

Společnost Turck, s.r.o. spolupracuje s řadou renomovaných zahraničních dodavatelů. Vzhledem ke skutečnosti, že podnik je 100% dceřinou společností Německé matky, výběr dodavatelů nezávisí na rozhodnutí této SBU. Přesto, za určitých podmínek může každá SBU doplnit portfolio dodavatelů dle vlastního uvážení.

Základními ukazateli kvality dodavatelů jsou jakost produktů, termíny dodání a cena. Společnost disponuje právem výhradního zastoupení všech dodavatelů v rámci českého trhu, což poskytuje jistou konkurenční výhodu. Podnik odebírá ve velmi stručném shrnutí následující produktové skupiny od svých dodavatelů: rotační snímače, čítače, sběrné kroužky, reléovou techniku, optické snímače, produkty pro zajištění bezpečnosti, LED osvětlení a signální prvky, speciální kabely a 2D/3D měřicí systémy. Všechny objednávky jsou vyřizovány pracovníci obchodního oddělení a podle typového označení produktu jsou buď doručovány ihned po příjmu na sklad, nebo jsou v rámci skladu drženy určité počty ks. Skladové zásoby jsou drženy metodou B, S.

Dodavatelé produktových skupin:

Rotační snímače, lankové mechaniky, čítače, sběrné kroužky a sklonoměry dodává analyzovanému podniku Německá společnost Kübler Group Fritz Kübler GmbH, která se řadí mezi přední výrobce rotačních snímačů celosvětově. Svými výrobními závody v Německu a v Indii dokáže vždy optimalizovat termín dodání s cenou. Pokud zákazník spěchá s dodávkou a nevádí mu vyšší cena, jsou produkty vyrobeny v Německu za lehce vyšší cenu. Pokud zákazník nespěchá a je pro něj důležitá cena, závod v Indii dokáže vyrobit produkty levněji, nicméně s delším termínem dodání.



Obrázek 18: Logo společnosti Kübler (Zdroj: (32))

Švýcarská společnost Comat Releco GmbH se specializuje na oblast reléových komponenty pro průmyslové aplikace a je již dlouholetým dodavatelem těchto produktů

společnosti Turck, s.r.o. Tento podnik vznikl fúzí společností Releco a Comat. Zatímco Releco se specializovala výhradně na zákaznická řešení a vysoce kvalitní materiálovou podstatu každého relátka, Comat naproti tomu nabízel širokou škálu produktů používaných napříč výrobci rozvaděčů, jako jsou standardní, časová a monitorovací relé nebo sms relé. Dnes tyto dvě společnosti fungují jako jedna.



Obrázek 19: Logo společnosti Comat Releco GmbH (Zdroj: (33))

Od samotné snahy vstoupit na americký trh, stojí po boku Turck GmbH americká společnost Banner Engineering. Svým portfoliem dokonale doplňuje výrobní program podniku Turck o snímače optické, ultrazvukové a radarové, o kamerové, parkovací a bezdrátové systémy, bezpečnostní techniku, LED osvětlení pracovišť, strojů a ergonomické signalizační prvky. Obě společnosti využívají navzájem své distribuční kanály a spolu tvoří široké portfolio produktů pro širokou škálu aplikací napříč průmyslovým prostředím.

Hlavní sídlo pro Evropský trh sídlí v Belgickém městě Bruselu, odkud řídí jednatel společnosti obchodní vztahy napříč Evropou potažmo části Asie.



Obrázek 20: Logo společnosti Banner Engineering (Zdroj: (34))

Menším, ale o to zajímavějším dodavatelem společnosti Turck, s.r.o. je další Německá společnost TSL Escha GmbH. S již více než 20 letou tradicí v oblasti mobilní techniky jako jsou vlaky, autobusy, trolejbusy nebo tramvaje pomáhá utvářet svět hromadné

dopravy. Pro tyto typy aplikací TSL Escha vyrábí zakázkové LED indikátory stavu dveří, osvětlení nástupních ploch pro pasažéry, dále pak prosvětlená tlačítka na dveře autobusů, vlaků a tramvají. V rámci České republiky lze tyto prvky vidět fyzicky na všech prostředcích hromadné dopravy a promítají se tak do života všech, kteří těmito prostředky cestují.



Obrázek 21: Logo společnosti TSL Escha GmbH (Zdroj: (35))

Prozatím všichni dodavatelé, o kterých jsem se zmiňoval, pramenili ze spolupráce s mateřskou společností. V roce 2016 se však společnosti Turck, s.r.o. naskytla možnost doplnit paletu dodavatelů o výrobce 2D a 3D měřících systému, společnost LMI Technologies. Kanadská společnost, která se výhradně zaměřuje na 2D a 3D oblast v průmyslových aplikacích patří k nejlepším svého druhu na světě a to i díky zkušenostem mnoha pracovníků z konkurenčních společností.

Díky spolupráci s tímto dodavatelem se podniku Turck, s.r.o. otevřeli dveře na trh s 3D systémy, na kterém dosud nebyl a může se tak pouštět do dosud neznámých aplikací.



Obrázek 22: Logo společnosti LMI Technologies (Zdroj: (36))

Vyjednávací síla všech těchto velkých dodavatelů je nízká. Díky smlouvám o výhradním zastoupení na českém trhu se obě strany snaží vždy najít kompromis mezi přijatelnou cenou pro zákazníka na straně analyzovaného podniku a uspokojivou marží na straně

výrobce. Většinou se musí dostát požadavkům zákazníka, jinak si najde jiného dodavatele.

Podnik má tak silnou pozici vůči svým dodavatelům, avšak musí dostát také svým závazkům a snažit se navýšit prodeje výrobce každým rokem. Obecně jsou produkty z Německa, Spojených států amerických a Kanady vnímány zákazníky jako velmi kvalitní a jsou akceptovány.

2.3.4 Vyjednávací síla odběratelů

Hlavním hnacím motorem a živobytím podniku je prodej zboží odběratelům, z nichž má organizace zisk. Ty největší přináší stálí odběratelé na základě dlouholeté spolupráce. Jedná se většinou o standardizované produkty, které zákazník používá pravidelně ve svých aplikacích. Vyjednávací síla těchto stávajících a dlouhodobých partnerů je velmi silná stejně tak jako osobní vazba zástupců obou podniků. Těchto klíčových 20% zákazníků tvoří 84% celkového obrátu společnosti a v drtivé většině je obor jejich působnosti automobilový průmysl. Klíčovými prvky dlouhodobé spolupráce jsou (seřazeny podle důležitosti):

- ❖ Osobní vazby;
- ❖ technické parametry produktů;
- ❖ cena;
- ❖ dodací termíny.

Odběratele podniku lze také rozdělit do tří skupin podle charakteru podnikání na: integrátory, koncové zákazníky a velkoobchody. Primárním cílem organizace je dodávat své produkty přímo do provozů koncových zákazníků skrze integrátory, kteří dodávají tyto komponenty v rámci technologického celku. Vyjednávací síla integrátorů, typicky výrobců jednoúčelových strojů, je různá. V praxi mohou nastat dvě situace, ve které se integrátor liší ve své vyjednávací síle. První, z pohledu analyzovaného podniku horší, je situace kdy koncový uživatel poptávající technologii nikterak nespecifikuje dodavatele dílčích komponent celého technologického prvku. V tuto chvíli tedy záleží pouze a jenom na integrátorovi, kterého dodavatele senzorové a automatizační techniky zvolí, respektive kterého preferuje.

Pakliže nastane druhá situace, že koncový uživatel prostřednictvím tzv. listu standardů nebo vendor listů jasně specifikuje jednotlivé dodavatele dílčích komponent a integrátor stojí o získání zakázky, nezbyvá mu než osadit technologii produkty preferovaných dodavatelů. V tuto chvíli je vyjednávací pozice integrátora slabá.

Vyjednávací síla koncových uživatelů je silná, neboť jsou vyhodnoceni jako druhotní odběratelé. V praxi to tak také je, tito odběratelé nakupují produkty jako náhradní díly a nejedná se o velká množství, nicméně ve finále může být toto zařazení chybou. Pakliže by se dobře zvládli vztahy s koncovými uživateli, a Ti začali sestavovat standardy a vendor listy s preferovaným dodavatelem Turck, dostávali by se integrátoři do druhé pozice vyjednávací síly, která je nízká, a zároveň by se také koncový uživatelé stali daleko slabšími ve vyjednávání.

2.3.5 Hrozba substitutů

Vzhledem k charakteru oblasti průmyslové automatizace je hrozba substitutu každého výrobku velká. Každý konstruktér stroje nebo projektant technického řešení má několik možností použití senzoru různých fyzikálních principů. S každým principem se pojí jisté riziko použití, je však pouze a jenom na konstruktérovi, jaké riziko je přijatelné a je tak ochoten jej podstoupit. Až finální provoz technologie ukáže, zda jeho domněnky jsou správné či nikoliv. Je tak velmi snadné si představit, že pro naprosto stejnou technologii by jeden konstruktér použil optický snímač, zatímco druhý ultrazvukový.

Existuje pár unikátních produktů zastupovaných výrobci, které jsou na trhu nezaměnitelné a hrozba substitutu tak velmi malá. Stále se však bude drtivá většina produktů setkávat s hrozbou substitutu, ať už ve formě změny dodavatele, nebo technologické inovace elektroniky uvnitř snímače nebo jiného produktu.

2.3.6 Závěry Porterova modelu

Stávající odvětví průmyslové automatizace je plné silných konkurentů s mnohaletou tradicí. V analýze jsou zmíněny pouze ti nejhlavnější, jejichž výrobní program se nejvíce shoduje s výrobním programem analyzované společnosti. V roce 2015 se společnost podílela na celkovém objemu tržeb z prodeje na trhu nejméně ze všech srovnávaných, což však není vzhledem k firemní strategii, vizi a poslání zásadním problémem.

Hrozba vstupu nových konkurentů do odvětví je velmi malá. Existují velké bariéry vstupu ve formě nutných certifikací produktů, velkou kapitálovou zátěž, problémy s dosavadními standardy koncových zákazníků a v neposlední řadě logistické bariéry.

Vyjednávací síla dodavatelů organizace je nízká. Dlouhodobá spolupráce je zavedena již mateřskou společností a díky korporátním smlouvám není přípustná existence dalšího zastoupení značek na českém trhu. Zároveň však existuje možnost doplnění stávající dodavatele o další, kteří již mohou mít vyjednávací pozici daleko silnější. Je proto nutné sledovat aktuální trendy a reagovat na poptávku trhu.

Vyjednávací síla odběratelů závisí na době spolupráce a charakteru podnikání odběratele. Dlouhodobý partneři mají stabilně neutrální vyjednávací sílu, zatímco nový, potenciálně zajímavý odběratelé z oblasti integrátorů a koncových zákazníků, silnou vyjednávací sílu. Bylo by vhodné se také zamyslet nad důležitostí koncových zákazníků vzhledem ke tvorbě standardů a vendor listů.

Hrozba substitutu výrobků je velká v oblasti standardních produktů. Čím více je produkt unikátní svými technickými parametry, tím menší riziko substitutu je. Z novinek výrobců a zpráv lze vyčíst, že existuje snaha o maximální diferenciaci a tím i minimalizaci hrozby substitutu.

2.4 Model 7S faktorů

Prostřednictvím této strategické analytické metody budu provádět hodnocení kritických prvků představujících nutnou podmínku pro úspěch libovolné organizace při realizaci její podnikové strategie. Tento model, který byl poprvé využit v osmdesátých letech minulého století, naznačuje, že na každou společnost je nutné nahlížet jako na množinu sedmi základních faktorů, které se vzájemně ovlivňují.

2.4.1 Strategie podniku

Základní filozofie společnosti Turck GmbH Co. KG., a tedy i všech dceřiných společností po celém světě, zní: „*We want to offer the best possible application solution to our customers – quickly, flexibly and reliably.*“ (22) Přeloženo do češtiny: „Chceme nabídnout nejlepší možné řešení Našim zákazníkům – rychle, pružně a spolehlivě.“

Této základní filozofie se snaží také držet Turck, s .r .o . prostřednictvím své vize, poslání a cílů, kterými se řídí.

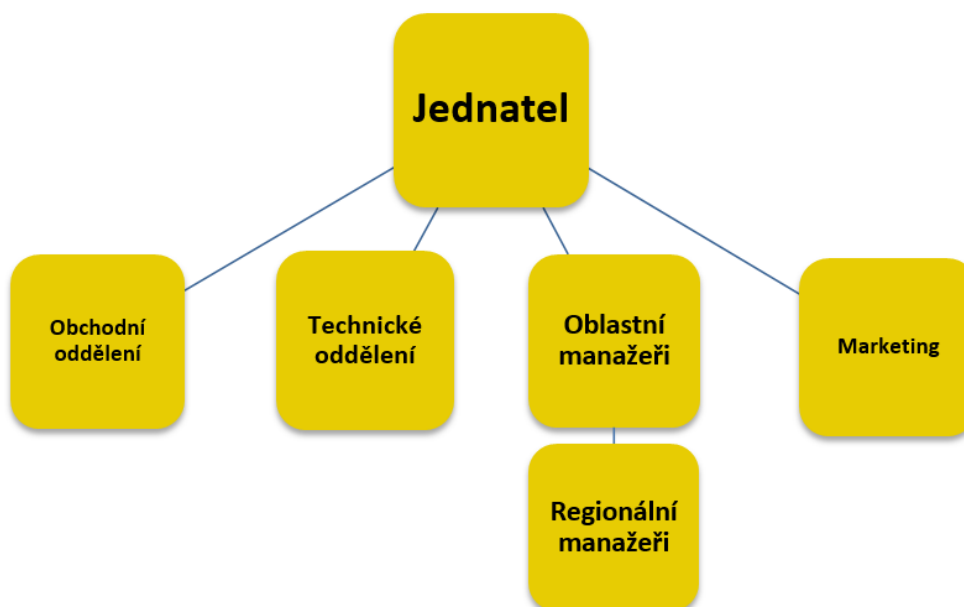
Vizi podniku je vybudovat ze značky silného a spolehlivého partnera, na kterého se může zákazník kdykoliv obrátit a dostane se mu odborné pomoci. Tato vize se hlavně opírá o odbornou a kvalifikovanou pracovní sílu, která tvoří přidanou hodnotu společnosti.

Posláním ze strany mateřské společnosti je jednoznačně zvyšování objemu prodeje na území České republiky. Podíváme-li se na poslání očima jednatele, poslání podniku je pomáhat zákazníkům s každodenními problémy a to nejen v práci, udržovat dobrou náladu a pracovní nasazení zaměstnanců a být jim oporou v těžkých chvílích v osobních životech.

Dlouhodobým cílem je zvyšovat zisk a podíl společnosti na českém trhu. Sekundárním cílem je vyvolat v hlavách svých zákazníků myšlenku na tuto značku ve chvíli, kdy již na základě vlastních zkušeností nedokáží navrhnout řešení nebo vyřešit problém. Krátkodobějším cílem je nabídnout zákazníkům kvalitní produkty a služby s dokonalým servisem tak, aby měli pokaždé pocit maximálního uspokojení. Touto strategií se společnost snaží posílit svou pozici na trhu vůči konkurenci a plní tak mezinárodní heslo, které zní: „*Your Global Automation Partner.*“ Volně přeloženo: „Váš Světový Partner v Automatizaci.“

2.4.2 Struktura

Z hlediska formálnosti je organizační struktura spíše neformální. V organizačním řádu není nijak zanesena, nicméně každý pracovník zná své povinnosti a odpovědnosti. Z rozhodovací pravomoci a zodpovědnosti se jedná o liniovou organizační strukturu, která je založená na principu jediného vedoucího, tedy jednatele, na kterého je tak kladen velký nárok na odbornost všech oblastí podniku. Z pohledu delegace pravomocí a odpovědnosti je tato organizační struktura centralizovaná. Pravomoci a odpovědnosti jsou soustředěny centrálně v rukou jednatele, který tak rozhoduje všechna důležitá řídicí rozhodnutí byť s vázaností na mateřskou společnost. Co do členitosti je tato organizační struktura plochá a vyznačuje se malým počtem úrovní a velkým počtem podřízených vedoucímu.



Obrázek 23: Organizační struktura společnosti Turck s.r.o. (Zdroj: vlastní zpracování)

Jednatel – hlavní náplní práce jednatele je strategický a operativní dohled nad činnostmi jednotlivých pracovníků a správa společnosti jako celku. Dále podává reporty mateřské společnosti o činnosti a výsledcích, účastní se mezinárodních mítinků a podílí se na strategickém plánování s mateřskou společností. Nedílnou součástí je pak dennodenní

administrativní agenda spojená s chodem společnosti. Místem výkonu práce jednatele je sídlo společnosti.

Obchodní oddělení – pracovnice obchodního oddělení zpracovávají objednávky, vyřizují reklamace a dohlíží na logistický řetězec ve společnosti. V jejich kompetenci je také komunikace s dodavateli ve formě objednávání zboží a logistických přepravců a samozřejmě také komunikace se zákazníky. Jejich místem výkonu práce je sídlo společnosti.

Technické oddělení – hlavní činností pracovníků technického oddělení je podpora všech zaměstnanců společnosti a také zákazníků při otázkách technického obsahu. Součástí práce je také podpora v místě aplikace u zákazníka na vyžádání zákazníka. Místem výkonu práce je jednak sídlo společnosti, a jednak také kancelář jednoho technika v Brně.

Oblastní manažeři (dále jen „OM“) – oblastní manažeři koordinují práci regionálních manažerů prodeje vzhledem ke strategickým plánům a vizím společnosti. Pomáhají při důležitých jednání, podporují činnost a osobní vzdělávání regionálních manažerů a tlumočí jejich požadavky vzhledem ke společnosti jednatele. Mimo to je také náplní práce popis práce regionálního manažera prodeje. Místem výkonu práce je bydliště OM.

Regionální manažeři prodeje (dále jen „RMP“) – pracovní náplní RMP je vedení obchodních jednání ve svěřené oblasti, návštěvy a prezentace produktů u zákazníků, péče o stávající a akvizice nových zákazníků, mapování trhu a sledování vývojových trendů, tvorba nabídek a reportů z návštěv a v neposlední řadě se podílí na tvorbě obchodní a marketingové strategie. Místem výkonu práce je bydliště RMP.

Marketing – mezi hlavní činnosti marketingové manažerky patří tvorba marketingové strategie společnosti a individuálně pro jednotlivé regionu, organizování společenských akcí, tvorba a objednávání marketingových podkladů pro činnosti zaměstnanců. Místem výkonu práce marketingové manažerky je sídlo společnosti.

2.4.3 Systémy

Pro účely nejnížší úrovně zpracování dat používá společnost Turck, s.r.o. informační systém TurDok. Tento systém byl vyvinut a je spravován jedním z dlouholetých zaměstnanců, který stál u zrodu podniku na českém trhu. Informační systém slouží jako databáze všech informací, které podnik o zákaznících uchovává. Zároveň pak slouží jako exportní systém pro tvorbu nabídek a také slouží jako databáze pro systém vyšší úrovně zpracování dat, kterým je účetnický systém ABRA.

ABRA je komplexní ERP systém, který spolehlivě pokrývá firemní procesy středních a velkých firem. Díky desítkám modulů a rozsáhlým možnostem vývoje na míru přináší na jednom místě dokonalý přehled o celé firmě. Podporuje správu a řízení chodu firmy, od organizace obchodní činnosti přes řízení zásob, výrobu, poskytování služeb až po vedení účetnictví, reporting a podporu rozhodování.

Mimo tyto interní informační systémy využívají zaměstnanci podniku také intranety a extranety zastupovaných výrobců, které jsou dostupné online. Tyto informační systémy slouží jako podklad pro ověření dostupnosti zboží, zadávání položek do databáze TurDok, tvorbám skladových karet apod. Nutno také podotknout, že v rámci roku 2017 se chystá celý podnik přejít ze stávajících informačních systémů na centrálně řízený systém CRM, který je napojený na další centrálně řízený systém SAP.

Vzhledem ke skutečnosti, že dlouholetý zaměstnanec a programátor v jedné osobě pracuje usilovně na vývoji systému TurDok, který tak z 99% odpovídá všem požadavkům společnosti, hodnotím tento krok negativně. Tímto krokem se, bohužel, společnost vrátí o několik let zpět. Nehledě na kapitálovou zátěž, kterou musí nést všechny dceřiné společnosti progresivně.

2.4.4 Spolupracovníci

Zaměstnance společnosti tvoří odborníci z jednotlivých oblastí, kteří společně vyvářejí úspěch podniku. Ať už se podíváme na oblast obchodníků, technické podpory, marketingu či logistického zázemí společnosti, lidé na těchto pozicích oplývají mnohaletými zkušenostmi, vzděláním a znalosti daného oboru. Výborné atmosféře nahrává také složení zaměstnanců co do věku. Starší a zkušenější zaměstnanci jsou doplněni o mladší ročníky, kteří tak procházejí mentoringem napříč odděleními.

Při výběru zaměstnanců vedení podniku klade důraz především na výběr vhodného temperamentu a typologie osobnosti tak, aby co nejlépe a nejsnadněji zapadl do stávajícího kolektivu pracovníků. Dále pak klade důraz na specifické dovednosti, schopnosti a znalosti, které si žádají jednotlivé pozice ve společnosti.

Systém platového hodnocení zaměstnanců je individuální a vedení se tak snaží systém vždy přizpůsobit aktuální soukromé životní situaci zaměstnance. Průměrná super hrubá mzda společnosti za rok 2015 činí 66 108,- Kč. Po odečtení pojistného zaměstnavatelem činí průměrná hrubá mzda 49 335,- Kč a po odečtení pojistného zaměstnance je průměr čisté mzdy za rok 2015 ve společnosti 36 048,-Kč. V roce 2015 dosáhla průměrná hrubá mzda výše 26 467 Kč, v meziročním srovnání činil přírůstek 860 Kč (3,4 %). Spotřebitelské ceny se zvýšily za uvedené období o 0,3 %, reálně se mzda zvýšila o 3,1 %. Platové podmínky společnosti jsou tedy mnohem lepší, nežli je celorepublikový průměr.

Mezi benefity, která podnik poskytuje téměř všem zaměstnancům, patří mobilní telefon, notebook, příspěvek na stravné a penzijní připojištění a v neposlední řadě také možnosti vzdělávání a školení různými institucemi. Organizace dovoluje svým zaměstnancům trávit hodně času u svých dodavatelů na produktových školeních a také se podílí na osobním rozvoji svých zaměstnanců prostřednictvím organizovaných školení třetí stranou. Dalším velkým benefitem je služební vůz i k soukromým účelům, které dostávají především RMP, OM a vedení společnosti. Patří mezi ně také pracovníci technického oddělení.

2.4.5 Spokojenost zaměstnanců společnosti

Protože zaměstnanci společnosti tvoří jednu z nejsilnějších stránek, o které se podnik opírá, je jejich spokojenost klíčovým prvkem. Pro účely výzkumu jejich spokojenosti jsem zvolil metodu dotazníkového šetření. Samotný dotazník naleznete v **příloze č. 1 – Dotazník spokojenosti zaměstnanců společnosti Turck, s.r.o.** a vyhodnocení dotazníku v následující **příloze č. 2 – Vyhodnocení dotazníku spokojenosti zaměstnanců společnosti Turck, s.r.o.**

Z dotazovaných 24 pracovníků vyplnilo dotazník 17, což tvoří 71% zaměstnanců společnosti. Důvodů, proč zbylých 29% dotazník nevyplnilo, může být několik. Obecně vzato můžeme konstatovat, že spokojenost zaměstnanců společnosti je na velmi vysoké úrovni.

Jedinými oblastmi, na které bych chtěl upozornit, a mohou potenciálně v budoucnu znamenat problémy, jsou komunikační dovednosti přímých nadřízených a platové ohodnocení zaměstnanců. U těchto otázek dotazovaní odpověděli nejednoznačně a viditelně je část ze zaměstnanců s těmito oblastmi nespokojena.

2.4.6 Schopnosti

Vysoká profesionalita a schopnosti vedení podniku dokazuje neustálý meziroční nárůst obratu podniku a tržeb z prodeje. Díky pozornosti vedení při nabírání zaměstnanců jejich schopnosti převyšují požadavky kladoucí se na obsazovanou pozici. Nicméně vzhledem k trendu automatizace a neustálému nárůstu obratu a tržeb z prodeje, a tím i nárůstu administrativy, ani schopnosti zaměstnanců nejsou nekonečné a absence pracovníků se následně projevuje na rychlostech odezvy zákazníkům.

Absenci dalšího pracovníka spatřuji v marketingovém oddělení. Současná marketingová manažerka odvádí skvělou práci a k tomu je potřeba maximální soustředěnosti. Hlavní náplní práce je materiálová podpora RMP, tvorba Newsletterů, které jsou posílány měsíčně zákazníkům, organizace společenských akcí, zajištění propagačních materiálů z Německa a USA, úprava a správa webových stránek po obsahové a grafické stránce a mnoho dalších, operativních úkonů které vedou k plynulému chodu organizace. Nezbyvá jí tak mnoho času na určení a tvorbu marketingové strategie včetně volby marketingových nástrojů, nejrůznější analýzy trhu popřípadě zpracování BCG matice,

které by mohly pomoci při tvorbách corporate či business strategií. Z časových důvodů se, bohužel, k těmto taktickým věcem nedopracuje.

2.4.7 Styl řízení

Z výše uvedené organizační struktury je zřejmé, že rozhodování o podniku jednoznačně spadá do kompetence jednatele společnosti, jehož styl řízení je demokratický. Komunikace s ním je obousměrná a seznamuje podřízené se svými záměry. Současně dává všem prostor vyjádřit svůj názor a preferuje vyjádření každého k danému podnětu a následně upřednostňuje věcný návrh řešení. Svůj vliv uplatňuje cestou společné diskuze během výjezdních zasedání a vyvolává v podřízených tvořivé myšlenky a pocit sounáležitosti. Velmi častým jevem v podniku je společný brainstorming, který je založen na skupinovém pohledu na podnět s množstvím nápadů a myšlenek. Tento styl myšlení je podporován vedením společnosti a často také samotným jednatelem vyvolán.

Další úroveň, kde se uplatňují styly řízení, je mezi oblastními manažery a regionálními manažery prodeje. Oba dva oblastní manažeři jsou svými projevy řízení rozdílní. Jeden vyznává spíše demokratický styl, druhý spíše tíhne k autoritativnímu stylu řízení. Je to dáno především typem osobností obou oblastních manažerů a temperamenty.

2.4.8 Sdílené hodnoty

Firemní kultura dýchá z každého počínu zaměstnance společnosti. Stejně jako korporátní barvy, žlutá a černá, působí také zaměstnanci organizace klidně, jasně, věcně a výstižně. Typickým znakem předávání sdílených hodnot jsou obchodní zástupci, kteří jednají se zákazníky. Veškeré materiály, podklady pro jednání i oblečení jsou sladěny do korporátního stylu a působí velmi seriózně a jistě. Jednoznačnou sdílenou hodnotou společnosti a zaměstnanců je kvalita. Společnost se snaží vyrábět kvalitní produkty a pracovníci poskytují co nejkvalitnější servis zákazníkům. Další hodnotou je podpora, kterou dostávají zákazníci od zaměstnanců nejen v pracovním životě. Zaměstnanci takto přenášejí podporu v těžkých životních chvílích ze strany společnosti. A v neposlední řadě je sdílenou hodnotou důvěra.

2.4.9 Závěry analýzy modelu 7S faktorů

Strategie podniku vychází ze stanovené vize, poslání a cílů organizace. Ve zkratce jde o maximální radost pracovníků společnosti z dobře odvedené práce a poskytnutých služeb svým zákazníkům. Organizační struktura podniku je liniová, centralizovaná a neformální. Každému zaměstnanci jsou jasné jeho práva a povinnosti. Informační systém si společnost vyvíjí dlouhá léta samostatně a na míru. Mimo to používá společnost účetnický systém Abra a v blízké době bude také používat systém CRM a SAP, který je centrálně spravován z Německa. Schopnosti podniku dokazují jeho silnou pozici na trhu a opírá se především o své zaměstnance. Spolupracovníci jsou pravidelně školeni jak dodavateli, tak externími společnostmi. Jejich spokojenost je na velmi vysoké úrovni, což dokazuje provedené dotazníkové šetření. Styl řízení jednatele společnosti je demokratický a snaží se vždy o získání názorů většiny zaměstnanců. Tyto návrhy vede v paměti a zohledňuje je ve svých rozhodnutích. Své sdílené hodnoty podnik vyjadřuje svou korporátní image a jednotným barevným stylem. Hlavním předavatelem sdílených hodnot jsou pak obchodníci, kteří přicházejí denně do styku se zákazníky.

2.5 Kralickův Quick test

Tento test analyzuje účetní výkazy podniku a hodnotí jeho finanční zdraví. Veškerá data nutná pro výpočet jsou volně dostupná veřejně na stránkách Ministerstva Spravedlnosti, na webové adrese: www.justice.cz. Tyto údaje jsou obsaženy ve výročních zprávách, rozvahách a výkazech zisků a ztrát. Zároveň je pak pro účely Kralickova Quick testu nutné znát provozní cash flow podniku. Všechny tyto údaje je nutné znát v horizontu posledních tří po sobě jdoucích let pro dobrou orientaci o zdraví podniku. Čím delší horizont, tím lépe rozpoznatelné faktory.

V následující tabulce jsou uvedeny hodnoty za roky 2014, 2015 a 2016:

Tabulka 4: Zjištěné hodnoty k výpočtu ukazatelů; údaje uvedeny v tis. Kč (Zdroj: (38), vlastní zpracování)

Ukazatel	2014	2015	2016
Vlastní kapitál	37 554	35 689	40 421
Cizí zdroje	16 226	20 213	26 374
Celková aktiva	54 424	56 372	67 077
Krátkodobý finanční majetek	10 886	9 068	16 454
Tržby z prodeje/výkony	149 646	183 360	208 435
Provozní cash flow	9 697	11 097	10 395
EBIT	7 381	11 352	17 953

Dosažené hodnoty jednotlivých ukazatelů za sledované období jsou náležitě oznámkovány v následující tabulce, přičemž stupnice známkování je 0 – 4, kde 4 značí velmi dobrý stav.

Tabulka 5: Bodové ohodnocení vypočtených hodnot (Zdroj: Vlastní zpracování)

		Výpočet			Hodnocení		
		2014	2015	2016	2014	2015	2016
R1	Kvóta vlastního kapitálu	0,69	0,63	0,60	4	4	4
R2	Doba splácení dluhu	0,55	1,00	0,95	4	4	4
R3	Rentabilita vlastního kapitálu	0,14	0,20	0,27	3	4	4
R4	Cash flow provozních výnosů	0,06	0,06	0,05	2	2	1

Následně celkové hodnocení podniku Turck, s.r.o. je dle předchozích ohodnocených ukazatelů uvedeno v nadcházející tabulce. V prvním řádku je uvedena celková finanční stabilita v jednotlivých letech, v druhé řádku pak celková výnosová situace v jednotlivých letech a v posledním řádku souhrnné hodnocení obou ukazatelů.

Tabulka 6: Celkové ohodnocení situace podniku Turck, s.r.o. (Zdroj: Vlastní zpracování)

	2014	2015	2016
Finanční stabilita $FS = (R1 + R2)/2$	4	4	4
Výnosová situace $VS = (R3 + R4)/2$	2,5	3	2,5
Souhrnné hodnocení $SH = (FS + VS)/2$	3,25	3,5	3,25

2.5.1 Závěry Kralickova Quick testu

Všeobecně lze z vyhodnoceného Kralickova Quick testu vysledovat ohromnou stabilitu podniku ať už finanční, výnosovou nebo celkovou.

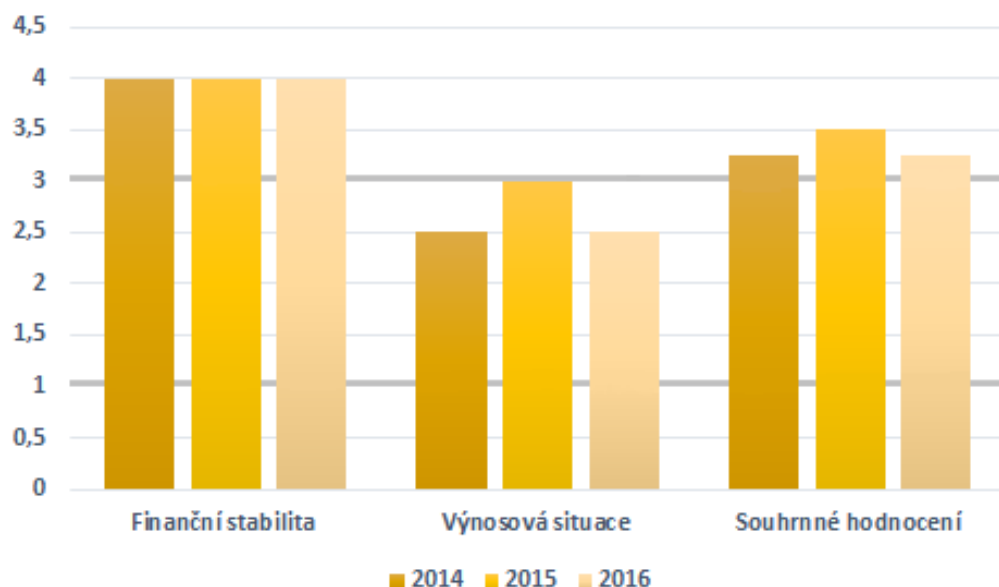
Finanční stabilita se skládá z kvóty vlastního kapitálu a doby splácení dluhu. Při kvótě vlastního kapitálu jde o podíl vlastního kapitálu na celkových aktivech, který je po všechny roky nad hodnotou 0,3 a podnik je tak schopen pokrýt vlastním kapitálem vlastní potřeby dlouhou dobu. Doba splácení dluhu je u organizace extrémně malá po celé zkoumané období a dokázala by tak splatit veškeré své závazky do 3 let. Není tedy překvapením, že v rámci finanční stability dostala v konečném hodnocení společnost maximální počet bodů ve všech letech.

Výnosovou situaci tvoří rentabilita vlastního kapitálu a cash flow provozních nákladů. V případě rentability vlastního kapitálu – zkratka ROA jde o podíl mezi provoznímu výsledku hospodaření před zdaněním (EBIT) a celkovými aktivy a vyjadřuje zhodnocené prostředky vložené do kapitálu. Oba důležité parametry ve sledovaném období stoupají a ROA bylo pod hranicí hodnoty 0,15 pouze v prvním roce sledovaného období. Oba následující roky překročili hranici hodnoty 0,2. Cash flow provozních

výnosů udává podíl provozního cash flow na celkových výkonech, v našem případě tržbách z prodeje. Díky poklesu provozního cash flow dochází k poklesu také cash flow provozních výnosů a podnik v této oblasti dosahuje známek 2,2 a v roce 2016 dokonce 1. I díky tomu je celkové hodnocení výnosové situace o poznání horší, nežli je tomu při finanční stabilitě a podnik se zde nachází v šedé zóně. Může se jednat o indikátor, který by později mohl vést ke zhoršení celkové stability společnosti.

Celková bonita podniku je však velmi vysoká. V konečném zhodnocení se podnik nachází nad šedou zónou a nespátřuji v této oblasti výrazné signály hrozícího nebezpečí nebo problému, který by bylo nutné hlouběji prozkoumat.

Graf 10: Souhrnné hodnoty Kralickova Quick testu (Zdroj: Vlastní zpracování)



2.6 SWOT analýza Turck, s.r.o.

Pro správné zhodnocení směřování společnosti do budoucna, je nezbytné zaměřit se jak na vnější, tak na vnitřní vlivy, které mohou aktivity podniku podpořit nebo přibrzdit. Vnějšími faktory jsou potenciální příležitosti a hrozby a vnitřními faktory jsou silné a slabé stránky.

2.6.1 Silné stránky

- ❖ Vlastní IT systém
- ❖ Pověst podniku
- ❖ Vlastní kancelářské a skladovací prostory
- ❖ Diferencované produkty
- ❖ Schopnosti zaměstnanců
- ❖ Výborné vztahy s klíčovými zákazníky a partnery
- ❖ Odbornost a vzdělání zaměstnanců
- ❖ Loajalita zaměstnanců
- ❖ Spokojenost zaměstnanců
- ❖ Komunikace
- ❖ Jedinečné společenské události
- ❖ Finanční stabilita

2.6.2 Slabé stránky

- ❖ Pozdnější příchod na trh
- ❖ Webová prezentace
- ❖ Podpora mateřské společnosti u Německých výrobců strojů
- ❖ Marketingové analýzy
- ❖ Systém odměňování obchodníků
- ❖ Široké portfolio
- ❖ Prodej zastaralých produktů

2.6.3 Příležitosti

- ❖ Ekonomický růst
- ❖ Nízká míra nezaměstnanosti
- ❖ Průmysl 4 .0
- ❖ Rozšíření nabídky služeb
- ❖ Oblast 3D měření a skenování
- ❖ Využití problémů konkurence

2.6.4 Hrozby

- ❖ Politická situace v České republice
- ❖ Rostoucí míra inflace
- ❖ Směnný kurz
- ❖ Nedostatek kvalifikovaných absolventů
- ❖ Změna zákonů nebo legislativních norem v ČR i EU
- ❖ Lepší produkty konkurence
- ❖ Levnější produkty konkurence
- ❖ Bariéry vstupu
- ❖ Patenty konkurence
- ❖ Absence ve standardech
- ❖ Odchod zaměstnanců

2.6.5 Závěr SWOT analýzy

Podnik využívá strategii SO, strategii využití silných stránek k získání výhody, a tak také zřejmě zůstane, neboť většina slabých stránek je neodstranitelná a závisí na rozhodnutí mateřské společnosti v Německu. Díky svým silným stránkám se snaží využívat příležitostí na trhu a zdá se jako nejvhodnější vzhledem k charakteru celé společnosti.

Při závěrečném pohledu na silné stránky, většina z nich se pohybuje okolo zaměstnanců společnosti. Beze sporu lze tedy říci, že hlavní silnou stránkou jsou to právě oni a je třeba tento fakt brát v potaz. Ze slabých stránek bych se pozastavil nad podporou mateřské společnosti. Stále vysoké procento strojů ve výrobních provozech pochází z Německa a osobně jsem se zatím nesetkal s tím, že by stroje z Německa byly vybaveny komponenty Turck. Všechny jsou dodávány s konkurenčními produkty. Nejjednodušší způsob pak pro provozovatele této technologie při servise je vyměnit kus za kus od stejného výrobce. Při návštěvě obchodním zástupcem Turck je pak vyjednávací síla odběratele vysoká a pravděpodobnost nasazování produktů Turck nízká. Bohužel se tato slabá stránka nedá odbourat snahou českého obchodního zastoupení, ale je to jednoznačně největší slabina společnosti.

Z příležitostí bych vyzdvihnul 4. průmyslovou revoluci, která jde ruku v ruce se všemi oblastmi běžného života. Stačí se podívat na současné trendy jako je třeba Tesla nebo Uber a rozsah této revoluce si plně uvědomíme, až ovlivní každého z nás v každodenním životě. Jedná se obrovskou příležitostí pro společnost se diferencovat a vyvinout unikátní produkty pro tyto účely. Pokud však tuto revoluci bude podnik ignorovat a nebude reagovat na poptávky trhu, může se velmi lehce stát současně také hrozbou. Dalšími velkými hrozbami jsou směnné kurzy a absence ve standardech.

3 Vlastní návrhy řešení

Poslední návrhová část diplomové práce obsahuje vlastní, subjektivní návrhy a doporučení, které by potenciálně mohly pomoci ke zlepšení stavu nebo pozice společnosti na trhu. Návrhy vyplívají z provedených analýz a korespondují s dosavadní SO strategií.

3.1 Návrhy pro využití příležitostí na základě silných stránek

Následující návrhy se opírají o silné stránky podniku zjištěné ve SWOT analýze a vedou k využití příležitostí.

❖ Delegovat výzkum a vývoj mezi strategické obchodní jednotky

Vzhledem k neustálému zrychlování vývoje a nástupu moderních technologií by mohla každá dceřiná společnost (strategická obchodní jednotka) řídit část vývoje celé společnosti Hans TURCK GmbH & Co. Delegace výzkumu a vývoje mezi své SBU by umožnili společnosti daleko rychleji a efektivněji reagovat na poptávky trhu. Zároveň by tak každá SBU měla možnost vyvíjet zákaznická řešení individuálně, která by po schválení produkt managementem mohla přejít do sériové výroby.

K těmto účelům není nutné zavádět střediska výzkumu a vývoje. V dnešní době existuje mnoho univerzitních celků, uskupení nebo jiných subjektů, kde se zabývají vývojem technologií na zakázku a mnohdy jsou placeni z fondů evropské unie. Jako příklad uvedu například vědecké centrum v Brně – CEITEC, nebo například Centrum transferu biomedicínských technologií, které sídlí přímo v Hradci Králové, sídle společnosti Turck, s.r.o.

Dovedu si tedy velmi živě představit, že by dceřiné společnosti, koordinovány produktovým managementem z Německa, prováděly výzkumné aktivity a vzájemně sdílely tyto inovace a technologické novinky, které by po následném rozdělení podle priorit a potenciálu uvedl produktový management do sériové výroby. Přestože se nejedná o přímý návrh pro analyzovaný podnik, úzce s ním souvisí a mohl by tento návrh přednést v mateřské společnosti.

❖ **Identifikace nových partnerů pro účely průmyslu 4 .0**

Hlavní myšlenkou 4 . Průmyslové revoluce je jak již víme, digitalizace výrobních procesů a všeobecně všech procesů. K tomu, aby mohli vývojáři a IT specialisté přijít do průmyslového prostředí, budou muset překonat několik bariér vstupu. Jednou z těchto hlavních a zásadních bariér je způsob krytí hardwarových komponent a jejich odolnost vůči otřesům, vibracím, prachu, teplotě, vlhkosti atd. neboť zásadou číslo jedna v průmyslové automatizaci je odolnost a spolehlivost. K tomu, aby tyto společnosti dosáhli produktů těchto kvalit, budou muset buď vynaložit velký kapitál na vývoj a výzkum, nebo se spojí s někým, kdo v této oblasti již působí a takovými produkty disponuje.

Společnost Turck je na poli sběrníkových modulů aktuálně velmi silná a má několik ojedinělých technologií. Pomocí několika produktů se může velmi jednoduše spojit svět IT s průmyslovým a běžné počítačové programy dnes mohou běžet na průmyslových zařízeních s potřebnými vlastnostmi.

V tomto ohledu spatřuji příležitost pro společnost Turck. Může se svými produkty oslovit vývojáře softwarů pro účely průmyslové revoluce a nabídnout tak partnerství. Pakliže by se našel silný partner, který by díky hardwarovým komponentům Turck získal konkurenční výhodu, vytvořili bychom nový trh.

❖ **Rozšíření nabídky služeb o posuzování bezpečnosti strojů**

První návrh se opírá o silné znalosti a zkušenosti zaměstnanců společnosti a využití příležitosti rozšíření služeb. Bezpečnost strojů a strojních zařízení, to je téma, kterým se musí chtít nechtít zabírat každý výrobce strojů a to s ohledem na normy, které se postupem času zpřísnují. Znalost těchto norem a všeobecně problematiky bezpečnosti je natolik rozsáhlá, že mnoho výrobců musí tyto služby řešit externě a platí tak obrovské sumy za posuzování rizik. Přitom oprávnění k tomu tuto činnost vykonávat, může získat každý, kdo absolvuje k tomu určený certifikační kurz, jehož náklady se pohybují od 5 000,- do 10 000,- za jednoho účastníka. Náklady objednatele na posouzení jednoho zařízení včetně režijních nákladů se pohybují přitom od 10 000,- a poptávky po těchto

službách u výrobců strojů rostou. Doposud tyto poptávky předáváme oprávněným dodavatelům těchto služeb.

Návratnost počáteční investice do vzdělání pracovníka v této oblasti a k získání oprávnění pro posuzování bezpečnosti strojů a strojních zařízení je tak velmi vysoká. Zároveň se nabízí možnost navrhnout výrobcí vlastní komponenty k zajištění bezpečnostní kategorie stroje.

❖ **Utvoření nového segmentu trhu**

Doposud společnost segmentuje trh v základní rovině na výrobce jednoúčelových strojů a koncové zákazníky. V druhém segmentu se podnik zaměřuje na tvorbu standardů a tvoří tak pole pro náhradní díly v budoucnu. Na základě několika úspěšných projektů, kterých jsem byl osobně svědkem ve společnosti a které také osobně řeším, však spatřuji další, velmi zajímavý a důležitý segment trhu.

Tím segmentem jsou finální produkty koncových zákazníků. Mnoho na první pohled koncových zákazníků utváří své produkty nebo služby, jejichž součástí jsou, nebo mohou být, komponenty společnosti Turck, s.r.o.

Uvedu na příkladu: výrobce záložních zdrojů pro nemocnice, banky, úřady či jiné státní celky. Takový záložní zdroj se skládá z dieselového agregátu a řídicí jednotky a zpravidla se fyzicky nachází co nejdále od napájeného místa respektive na takovém místě, aby co nejméně narušoval ráz podniku. Jedním z předpokladů takové aplikace je také přenášení signálů prostřednictvím kabelů na dlouhou vzdálenost do velína, odkud je agregát řízen. Alternativním řešením mohou být průmyslové bezdrátové jednotky společnosti. Nejen alternativním, ale i inovačním řešením, které může výrobcí agregátů přinést konkurenční výhodu v podobě diferencovaného produktu. Toto řešení pak může výrobce nabízet jako standardní, nebo jako alternativní řešení.

Návrhem tedy je, aby se podnik pokusil zanalyzovat tyto produkty nebo služby svých koncových zákazníků, kde by se potenciálně daly produkty uplatnit a vytvořil tak nový pohled (segment trhu) na své koncové zákazníky.

3.2 Návrhy pro eliminování slabých stránek

Následující návrhy jsou směřované k odstranění některých slabých stránek podniku.

❖ Optimalizace webových stránek

Otázka webových stránek je velmi citlivá pro pracovníky mateřské společnosti, kteří je spravují centrálně z Německa. I přes mnoho upozornění na nedostatky je neustále ignorují a v očích zákazníků mnohdy vypadáme jako amatéři.

Hlavním nedostatkem je absence produktů zastupovaných společností na webových stránkách. Pokud z nějakého důvodu nelze produkty importovat přímo na stránky společnosti, nebylo by od věci alespoň umístit na stránky odkaz na příslušné webové stránky zastupovaných výrobců ke spokojenosti zákazníka, který stráví hodiny hledáním toho správného odkazu.

Dalším nedostatkem je prezentace novinek, které nejsou fyzicky k dispozici. Mně osobně se stalo, že mateřská společnost uvolnila článek prezentující úžasnou novinku, kterou uvádí na trh. To, že k tomu nemá potřebné dokumenty, jako jsou katalogové listy a certifikáty k nahlédnutí pro zákazníka, by šlo ještě akceptovat. Ale že prezentovaný produkt ještě ani nemá své místo v SAP systému, že není možné jej vyrobit alespoň v před produkci je naprosto neakceptovatelné a podnik by se měl snažit o vymazání takového článku, nebo o správu novinek umisťovaných na web z vlastní iniciativy.

Návrhem je tedy neustále vytvářet nátlak na správce webových stránek a upozorňovat na hrubé nedostatky do té doby, než budou akceptovatelné.

❖ Odstranění zdvojených produktů

Další slabou stránkou je fakt, že vysoké procento prodáváných produktů má ve své skupině modernější zaměnitelnou náhradu, která časem nahradí daný produkt úplně. Nicméně v současnou chvíli tak podnik nabízí a prodává dva stejné produkty, namísto jednoho, preferovaného. Návrhem je tedy zanalyzovat produkty a zjistit, kterých se takhle situace týká a na základě odebíraného množství se pokusit starší produkty vyřadit z nabídky.

❖ Rozšíření marketingového oddělení

Naprosto chybí jakékoliv marketingové analýzy trhu a to z důvodu pracovního vytížení jediné manažerky marketingu, kterou podnik aktuálně má.

Návrhem tedy je najít vhodného kandidáta, který by mohl manažerce pomoci se základními věcmi jako je design propagačních materiálů, objednávání propagačních materiálů od dodavatelů, správa skladů marketingu, organizace společenských událostí apod. zatímco manažerka by se mohla věnovat marketingovým analýzám typu BCG matice, zkoumat preference zákazníků, zjišťovat nejčastěji používané komunikační kanály, analýza hodnotového řetězce apod.

Zkrátka umožnit marketingové manažerce zabývat se trhem průmyslové automatizace dlouhodobě a pravidelně a delegovat část své současné náplně práce novému pracovníkovi. Nejlépe pokud by se podařil najít člověk na vedlejší pracovní poměr.

3.3 Návrhy pro eliminaci hrozeb

V této části diplomové práce se budu snažit poskytnout návrhy, které by mohli vést k eliminaci nebo potlačení následků některých hrozeb.

❖ Měnové riziko

Jedním z neodstranitelných rizik spojených s mezinárodním obchodováním je riziko směnného kurzu. V našem případě jde o kurz dvojic EUR/CZK a USD/CZK. Jak již víme, společnost má s mateřskou společností uzavřenou dohodu, kde se kurzovní hodnota fixuje na hodnotě 27,6 CZK/ 1 EUR.

Ale vzhledem k vývoji kurzu, který můžeme sledovat v analytické části, začíná být tento kurz pro analyzovaný podnik nevýhodný. Uvedu na příkladu: Podnik zaplatil dnes za zboží z minulého měsíce od mateřské společnosti 550 000 €, což v přepočtu podle fixovaného kurzu mateřskou společností (27,6 CZK/EUR) dělá 15 180 000 CZK. Pokud bychom vzali data z dnešního kurzovního lístku (10. 05. 2017 – data z Komerční banky), konkrétně pak kurz devizového prodeje EUR, máme hodnotu 27,1581 CZK/ EUR. Při

opětovném přepočtu, dostáváme 14 936 955 CZK. Evidujeme tak rozdíl 243 045 Kč a to bereme v potaz normální kurz, který dostaneme bez jakékoliv předem domluvené sazby.

Návrhem na zlepšení a zajištění tohoto rizika tedy je zmapovat možnosti vytvoření účtu v cizí měně u stejné banky, u které je veden podnikatelský účet a pokusit se zjistit možnosti při uzavření tzv. Dealingové smlouvy.

Tato smlouva na základě buď finančního obnosu, nebo časového horizontu fixuje předem domluvený směnný kurz mezi měnami a stanovuje poplatky za převod. Zpravidla jsou poskytované podmínky mnohem výhodnější pro podnikatele (dle telefonátu s bankéřem někdy i rozdíl celé koruny) než standardní kurzovní lístek a tuto fixaci lze libovolně měnit a nezávisle tak na mateřské společnosti pokrývat výkyvy měnového rizika na základě mediálních zpráv, prognóz ČNB, které jednatel společnosti pravidelně sleduje.

Alespoň zmapování možností dá jednateli přehled a argumenty pro jednání s mateřskou společností.

❖ **Změna strategie – soustředit se na koncové zákazníky**

Tento návrh se zabývá absencí společnosti Turck, s.r.o. ve standardech koncových zákazníků. V současné chvíli se klade velký důraz na prezentace a workshopy u segmentu výrobců jednoúčelových strojů. Mnohdy ale narážím na fakt, že koncový zákazník výrobce jednoúčelového stroje předepisuje dodavatele komponent a není mezi nimi Turck. V tu chvíli je vyjednávací síla výrobce obrovská a prosadit se s komponenty Turck je pro obchodníka prakticky nemožné.

Mým návrhem je trochu pozměnit strategii a soustředit se více na koncové zákazníky, kteří tyto technologie objednávají a snažit se prosadit do zadávacích dokumentů. Pakliže bude v zadávací dokumentaci předepsán Turck, vyjednávací síla výrobců strojů bude minimální a bude schopen akceptovat také vyšší cenu produktů. Dále navrhuji se pokusit koncovému zákazníkovi doporučit ty ověřené dodavatele strojů, kteří budou prosazovat také produkty společnosti.

❖ Výdejní automat pro podporu commodity programu

Posledním návrhem bych se pokusil o podporu prodeje „konfekčních produktů“, jakými jsou kabely, konektory, indukční snímače, magnetické snímače apod. Ve zkratce jde o komodity, které se používají nejvíce a nejčastěji.

Návrh spočívá v dodání výdejního automatu společnosti, který by sloužil jako konsignační sklad. Tento automat by byl opatřen smluvenými produkty, které společnost nejčastěji používá. Po načtení RFID karty pracovníkem si může libovolně vybrat potřebný produkt a množství. Systém samostatně odešle informaci o odebrání produktu do podniku a při poklesu pod určitou hranici pak vydá pokyn pro dodání dané položky. Zároveň by dokázal vyhodnotit kadenci odebírání položek nebo například preference apod. Dalšími výhodami jsou:

- ❖ nonstop výdej – 7 dní v týdnu, 24 hod. denně
- ❖ ušetření skladníka nebo času mistra
- ❖ jednoduchá obsluha
- ❖ odebrání položky až v okamžiku potřeby
- ❖ zvýšení bezpečnosti proti odcizení
- ❖ dokonalý přehled o stavu skladu spotřebního zboží
- ❖ automatické objednávání zboží
- ❖ přehled o spotřebě zboží jednotlivými zaměstnanci
- ❖ možnost omezování výdeje speciálních výrobků různým zaměstnancům
- ❖ přiřazení nástroje až ke třem různým kategoriím (např. středisko, operace, stroj)

Náklady na takový výdejní automat se pohybují okolo 100 000 Kč a částka by se mohla částečně rozpočítat mezi marži podniku a nájem zákazníka například. Nebo by podnik tento automat poskytovala bezplatně. Otázka pro diskuzi.

Závěr

Cílem této diplomové práce bylo vhodně zvolenými metodami strategické a ekonomické analýzy (především PESTEL, Porterův model 5 konkurenčních sil, SWOT analýza) analyzovat Turck, s.r.o. Na základě výsledků plynoucích z provedených analýz a s přihlédnutím ke specifikům Turck, s.r.o. i oboru jeho podnikání formulovat doporučení a navrhnout opatření umožňující zlepšení zjištěného stavu.

Pro naplnění cíle bylo nejprve nutné získat znalosti základních pojmů a nastudovat potřebnou literaturu z oblasti analýz a legislativy tak, abych mohl plně tyto znalosti aplikovat v analytické části. Základem analytické části bylo seznámení se s podnikem Turck, s.r.o. a předmětem jeho podnikání.

Pro účely analýzy vnějšího prostředí podniku jsem vybral PESTLE analýzu. Oborovým prostředím podniku, zejména pak konkurencí se zabýval Porterův model pěti konkurenčních sil a vnitřním prostředím se zabýval model McKinseyho 7S. Co se týče finanční situace podniku, ta byla shrnuta prostřednictvím Kralickova Quick testu a zkoumaným obdobím jsou roky 2013 – 2015. Výsledku tohoto testu jsou úctyhodné a podnik je velmi bonitním. Závěrem analytické části byla vypracována SWOT analýza, která v kostce shrnuje výsledky všech analýz do silných a slabých stránek, potažmo pak do příležitostí a hrozeb.

Takto vypracovaná analytická část diplomové práce dává základy pro vznik doporučení a vlastních návrhů řešení, které jsem rozdělil do tří oblastí. První jsou návrhy, které využívají příležitostí na základě silných stránek, druhou jsou návrhy pro odstranění slabých stránek a třetí oblastí jsou návrhy pro eliminaci hrozeb.

Tímto byl cíl diplomové práce splněn.

Použitá literatura

- (1) SRPOVÁ, Jitka a Václav ŘEHOŘ. *Základy podnikání: teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů*. 1 . vyd. Praha: Grada, 2010, 432 s . Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3339-5 .
- (2) VEBER, Jaromír a Jitka SRPOVÁ. *Podnikání malé a střední firmy*. 3 ., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2012. Expert (Grada). ISBN 9788024745206.
- (3) KORÁB, Vojtěch a Marek MIHALSKO. *Založení a řízení společnosti: společnost s ručením omezeným, komanditní společnost, veřejná obchodní společnost*. Vyd. 1 . Brno: Computer Press, 2005. Praxe podnikatele. ISBN 802510592x.
- (4) HISRIC, Robert D . a Michael P . PETERS. *Založení a řízení nového podniku*. 1 . vyd. Praha: Victoria Publishing, 1996. ISBN 8085865076.
- (5) GRASSEOVÁ, Monika, Radek DUBEC a David ŘEHÁK. *Analýza v rukou manažera: 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení*. Vyd. 1 . Brno: Computer Press, 2010. ISBN 9788025126219.
- (6) MALLYA, Thaddeus. *Základy strategického řízení a rozhodování*. 1 . vyd. Praha: Grada, 2007. Expert (Grada). ISBN 9788024719115.
- (7) DVOŘÁČEK, Jiří a Peter SLUNČÍK. *Podnik a jeho okolí: jak přežít v konkurenčním prostředí*. Vyd. 1 . V Praze: C .H . Beck, 2012. Beckova edice ekonomie. ISBN 9788074002243.
- (8) DEDOUCHOVÁ, Marcela. *Strategie podniku*. Vyd. 1 . Praha: C .H . Beck, 2001. C .H . Beck pro praxi. ISBN 8071796034.
- (9) SEDLÁČKOVÁ, Helena a Karel BUCHTA. *Strategická analýza*. 2 ., přeprac. a dopl. vyd. V Praze: C .H . Beck, 2006. C .H . Beck pro praxi. ISBN 8071793671.

- (10) PORTER, Michael E. *Konkurenční strategie: Metody pro analýzu odvětví a konkurentů*. Praha: Victoria Publishing, 1994. ISBN 8085605112.
- (11) RAIS, Karel a Radek DOSKOČIL. *Risk management: studijní text pro kombinovanou formu studia*. Vyd. 1. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2007. ISBN 9788021435100.
- (12) SEDLÁČEK, Jaroslav. *Finanční analýza podniku*. 2., aktualiz. vyd. Brno: Computer Press, 2011. ISBN 9788025133866.
- (13) VEBER, Jaromír. *Management: základy, prosperita, globalizace*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2000. ISBN 8072610295.

Zákony

- (14) Zákon č.513/1991 Sb., obchodní zákoník ze dne 1 .ledna 2012.
- (15) Zákon č. 90/2012 Sb., o obchodních korporacích ze dne 1. ledna 2014.
- (16) Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce ze dne 21. dubna 2006.

Elektronické zdroje

- (17) Evropské fondy v Praze, 2009. *Pomůcka pro určení velikosti podniku* [online]. [cit. 2016-01-15]. Dostupné z : http://www.prahafondy.eu/cz/oppa/pro-prijemce/325_pomucka-pro-urceni-velikosti-podniku.html
- (18) Grafologie a psychologie. *Psychologie hodnot* [online]. [cit. 2017-05-05]. Dostupné z : <http://ografologii.blogspot.cz/2009/05/psychologie-hodnot.html>
- (19) Stavební technologie [on-line]. 2008. Dostupný na WWW:<http://www.stavebnitechnologie.cz/view.php?cisloclanku=2002041701>
- (20) Turck, s .r .o . *Turck, s .r .o . - Domů* [online]. 2016 [cit. 2017-05-13]. Dostupné z : <http://www.turck.cz/cs/>
- (21) Justice.cz - úvodní stránka. *Oficiální server českého soudnictví* [online]. [cit. 2017-05-13]. Dostupné z : <http://portal.justice.cz/Justice2/Uvod/uvod.aspx>

- (22) Turck - Your Global Automation Partner! - Home. *Hans Turck GmbH & Co. KG* [online]. [cit. 2017-05-13]. Dostupné z : <http://www.turck.de/en/>
- (23) Úřad vlády České republiky. *KOALIČNÍ SMLOUVA mezi ČSSD, hnutím ANO 2011 a KDU-ČSL na volební období 2013 - 2017* [online]. In: . 2013, s . 42 [cit. 2017-05-13]. Dostupné z : https://www.vlada.cz/assets/media-centrum/dulezite-dokumenty/koalicni_smlouva.pdf
- (24) Centrum pro výzkum veřejného mínění. *Spokojenost se stavem vybraných oblastí veřejného života - leden 2017* [online]. In: . 2017, s . 20 [cit. 2017-05-13]. Dostupné z : http://cvvm.soc.cas.cz/media/com_form2content/documents/c1/a7666/f3/ps170301.pdf
- (25) Český statistický úřad - ČSÚ. *Český statistický úřad* [online]. [cit. 2017-05-13]. Dostupné z : <https://www.czso.cz/>
- (26) Graf EUR / Kč od 1.5.2015 do 12.5.2017, ČNB, grafy kurzů měn. *Kurzy.cz* [online]. [cit. 2017-05-13]. Dostupné z : <http://www.kurzy.cz/kurzy-men/grafy/nr/CZK-EUR/od-1.5.2015/>
- (27) Graf USD / Kč od 1.5.2015 do 12.5.2017, ČNB, grafy kurzů měn. *Kurzy.cz* [online]. [cit. 2017-05-13]. Dostupné z : <http://www.kurzy.cz/kurzy-men/grafy/nr/CZK-USD/od-1.5.2015/>
- (28) Jak si stojí americký dolar - co ovlivňuje kurz dolaru. *Forex srovnávač* [online]. [cit. 2017-05-13]. Dostupné z : <http://www.forexsrovnava.cz/americky-dolar>
- (29) Nezaměstnanost v ČR, statistiky vývoje míry nezaměstnanosti - Finance.cz. *Finance.cz* [online]. [cit. 2017-05-13]. Dostupné z : <https://www.finance.cz/makrodata-eu/trh-prace/statistiky/mira-nezamestnanosti/>
- (30) Vývoj počtu absolventů SŠ a VOŠ | Infoabsolvent.cz. *Info absolvent* [online]. [cit. 2017-05-13]. Dostupné z : <http://www.infoabsolvent.cz/Temata/ClanekAbsolventi/5-1-08>
- (31) UL (certifikační organizace). In: *Wikipedia: the free encyclopedia* [online]. San Francisco (CA): Wikimedia Foundation, 2001- [cit. 2017-05-13]. Dostupné z : (31) [https://cs.wikipedia.org/wiki/UL_\(certifika%C4%8Dn%C3%AD_organizace\)](https://cs.wikipedia.org/wiki/UL_(certifika%C4%8Dn%C3%AD_organizace))
- (32) Kübler Group. *Kübler Group* [online]. [cit. 2017-05-13]. Dostupné z : <https://www.kuebler.com/german2/index.html>
- (33) Comat Releco World Relays. *Comat Releco Group* [online]. [cit. 2017-05-13]. Dostupné z : <http://www.relecomat.com/>

- (34) Banner Engineering | Leader in Process & Industrial Automation Solutions. *Banner Engineering* [online]. [cit. 2017-05-13]. Dostupné z : <https://www.bannerengineering.com/us/en.html>
- (35) TSL-ESCHA GmbH. *Start* [online]. [cit. 2017-05-13]. Dostupné z : <http://www.tsl-escha.com/start.html>
- (36) LMI Technologies. *Leaders in 3D Smart Sensor Technology / LMI3D* [online]. [cit. 2017-05-13]. Dostupné z : <http://lmi3d.com/>

Ostatní dokumenty:

- (37) Interní dokumenty a materiály společnosti Turck, s.r.o .
- (38) Výroční zprávy za rok 2014, 2015, 2016 společnosti Turck, s.r.o
- (39) Výroční zpráva za rok 2015 společnosti SICK
- (40) Výroční zpráva za rok 2015 společnosti IFM
- (41) Výroční zpráva za rok 2015 společnosti BALLUFF

Seznam obrázků

Obrázek 1 : Tradiční model procesu strat. řízení podle Thomsona a Stricklanda	18
Obrázek 2 : Porterův pětifaktorový model konkurenčních sil	27
Obrázek 3 : Model "7S" McKinsey	30
Obrázek 4 : Hierarchie strategií v podniku	31
Obrázek 5 : Základní členění strategií podle Portera.....	33
Obrázek 6 : Matice SWOT	42
Obrázek 7 : Logo společnosti Turck.....	44
Obrázek 8 : Struktura Turck holding	46
Obrázek 9 : Certifikáty ISO 9001:2008 a AEO	47
Obrázek 10: Původní sídlo společnosti Turck, s .r .o . v Novém Městě nad Metují	48
Obrázek 11: Nové sídlo společnosti Turck, s .r .o	50
Obrázek 12: Mapa regionálního rozdělení ČR	51
Obrázek 13: Produkty pro průmyslovou automatizaci	54
Obrázek 14: Automatizační systémy	55
Obrázek 17: Přehled o počtech absol. středních a vyšších škol v denním studiu.....	65
Obrázek 18: Průmysl 4 .0	67
Obrázek 19: Značka certifikovaného produktu certifikační spol.UL LLC	77
Obrázek 20: Logo společnosti Kubler	78
Obrázek 21: Logo společnosti Comat Releco GmbH.....	79
Obrázek 22: Logo společnosti Banner Engineering	79
Obrázek 23: Logo společnosti TSL Escha GmbH.....	80
Obrázek 24: Logo společnosti LMI Technologies	80
Obrázek 25: Organizační struktura společnosti Turck s .r .o	85

Seznam grafů

Graf 1 : Podíly regionů na celkovém obratu.....	52
Graf 2 : Spokojenost se současným stavem – politická situace v ČR	58
Graf 3 : Změna HDP oproti stejnému období minulého roku	59
Graf 4 : Průměrný roční index spotřebitelských cen	60
Graf 5 : Bazické indexy	61
Graf 6 : Graf vývoje kurzu EUR/CZK	62
Graf 7 : Graf vývoje kurzu CZK/USD.....	63
Graf 8 : Vývoj nezaměstnanosti.....	64
Graf 9 : Podíly společností na trhu senzorové a automatizační techniky	75
Graf 10: Souhrnné hodnoty Kralickova Quick testu	94

Seznam tabulek

Tabulka 1 : Školy strategického řízení	19
Tabulka 2 : Bonitní tabulka Kralickova Quick testu	40
Tabulka 6 : Přehled hlavních konkurentů Turck, s .r .o	74
Tabulka 7 : Zjištěné hodnoty k výpočtu ukazatelů; údaje uvedeny v tis. Kč	92
Tabulka 8 : Bodové ohodnocení vypočtených hodnot.....	92
Tabulka 9 : Celkové ohodnocení situace podniku Turck, s .r .o	93

Seznam Příloh

Příloha č . 1 – Dotazník spokojenosti zaměstnanců společnosti Turck, s .r .o .

Krásný dobrý den, milý kolegové,

prosím Vás o vyplnění těchto 13. otázek dotazníku, který slouží jako podklad výzkumu Vaší spokojenosti v podniku. Tyto data budou zpracovány v rámci mé Diplomové práce, která analyzuje společnost Turck, s .r .o . a jedním z aspektů je také Vaše spokojenost.

Dotazník je anonymní a proto bych Vás chtěl poprosit o maximální možnou upřímnost v odpovědích. U každé otázky označte prosím vždy jen jednu možnost.

Moc Vám děkuji a přeji Všem pěkný víkend,

Saša

Jak jste spokojen (a) s jistotou zaměstnání?

1 hvězdička - rozhodně nespokojen/a 2 hvězdičky - spíše nespokojen/a 3 hvězdičky - neutrální/a 4 hvězdičky - spíše spokojen/a 5 hvězdiček - rozhodně spokojen/a

★ ★ ★ ★ ★

0/5

Jak jste spokojen (a) se zajímavostí své práce?

1 hvězdička - rozhodně nespokojen/a 2 hvězdičky - spíše nespokojen/a 3 hvězdičky - neutrální/a 4 hvězdičky - spíše spokojen/a 5 hvězdiček - rozhodně spokojen/a

★ ★ ★ ★ ★

0/5

Jak jste spokojen (a) s pracovní zátěží?

1 hvězdička - rozhodně nespokojen/a 2 hvězdičky - spíše nespokojen/a 3 hvězdičky - neutrální/a 4 hvězdičky - spíše spokojen/a 5 hvězdiček - rozhodně spokojen/a

★ ★ ★ ★ ★

0/5

Jak jste spokojen (a) s délkou pracovní doby?

1 hvězdička - rozhodně nespokojen/a 2 hvězdičky - spíše nespokojen/a 3 hvězdičky - neutrální/a 4 hvězdičky - spíše spokojen/a 5 hvězdiček - rozhodně spokojen/a

★ ★ ★ ★ ★

0/5

Jste spokojen(a) s dosavadními možnostmi dalšího vzdělávání? (osobního, profesního)

- ☐ Rozhodně spokojen/a
- ☐ Spíše spokojen/a
- ☐ Neutrální
- ☐ Spíše nespokojen/a
- ☐ Rozhodně nespokojen/a

Zajímá se Váš nadřízený o vaše názory, nápady a využívá jich?

- ☐ Rozhodně ano
- ☐ Spíše ano
- ☐ Neutrální
- ☐ Spíše ne
- ☐ Rozhodně ne

Jak jste spokojen(a) s komunikačními dovednostmi svého přímého nadřízeného?

- ☐ Rozhodně spokojen/a
- ☐ Spíše spokojen/a
- ☐ Neutrální
- ☐ Spíše nespokojen/a
- ☐ Rozhodně nespokojen/a

Jak jste spokojen(a) se vzájemnou pomocí mezi pracovníky?

- ☐ Rozhodně spokojen/a
☐ Spíše spokojen/a
☐ Neutrální
☐ Spíše nespokojen/a
☐ Rozhodně nespokojen/a

Jak byste charakterizoval(a) atmosféru mezi spolupracovníky na pracovišti?

1 hvězdička - atmosféra napětí až konfliktu 5 hvězdiček - přátelská a důvěrná atmosféra

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

0/5

Jak jsou pro Vás důležité jednotlivé druhy zaměstnaneckých benefitů?

1 - rozhodně důležité 2 - spíše důležité 3 - neutrální 4 - spíše nedůležité 5 - rozhodně nedůležité

	1	2	3	4	5
Příspěvek na stravování	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Služební automobil	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Služební telefon	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Penzijní příspěvek	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Teambuildingová akce - rafty	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Teambuildingová akce - kola	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Teambuildingová akce - lyže	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Jazykové kurzy	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13. plat a odměny	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Proplácení režijních nákladů - internet, kancelářské potřeby apod.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Služební počítač	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Jiná elektronika nebo výpočetní technika	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Jak jste spokojen(a) s výší svého platového ohodnocení? (bez odměn a 13. platu)

☐

 Rozhodně spokojen/a

☐

 Spíše spokojen/a

☐

 Neutrální

☐

 Spíše nespokojen/a

☐

 Rozhodně nespokojen/a

Jak jste spokojen(a) s výší odměn?

☐

 Rozhodně spokojen/a

☐

 Spíše spokojen/a

☐

 Neutrální

☐

 Spíše nespokojen/a

☐

 Rozhodně nespokojen/a

Uvažujete v současné době o odchodu z podniku?

☐

 Ne

☐

 Přemýšlím o tom

☐

 Ano, sleduji nabídku na trhu práce

☐

 Neutrální

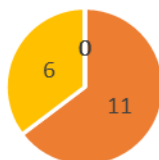
Pokud jde o práci obecně, jakou důležitost přikládáte následujícím položkám?

1 - rozhodně důležité 2 - spíše důležité 3 - neutrální 4 - spíše nedůležité 5 - rozhodně nedůležité

	1	2	3	4	5
Jednání s respektem	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Jistota zaměstnání	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Platové ohodnocení	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Dobré mezilidské vztahy	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Dostatek času na rodinu či koníčky	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Charakteristika práce	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Užitečnost práce	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Zaměstnanecké výhody	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Možnost osobního rozvoje	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Možnost povýšení	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

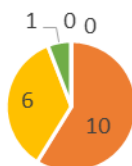
Příloha č . 2 – Vyhodnocení dotazníku spokojenosti zaměstnanců společnosti Turck, s.r.o .

Jak jste spokojen (a) s jistotou
zaměstnání?



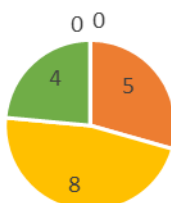
- Rozhodně spokojen (a)
- Spíše spokojen (a)
- Neutrální
- Spíše nespokojen (a)
- Rozhodně nespokojen (a)

Jak jste spokojen (a) se zajímavostí své
práce?



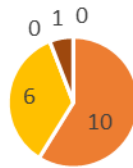
- Rozhodně spokojen (a)
- Spíše spokojen (a)
- Neutrální
- Spíše nespokojen (a)
- Rozhodně nespokojen (a)

Jak jste spokojen (a) s pracovní zátěží?



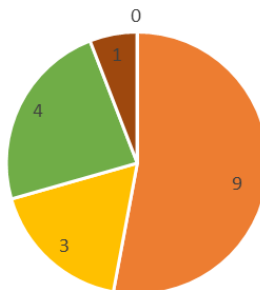
- Rozhodně spokojen (a)
- Spíše spokojen (a)
- Neutrální
- Spíše nespokojen (a)
- Rozhodně nespokojen (a)

Jak jste spokojen (a) s délkou pracovní doby?



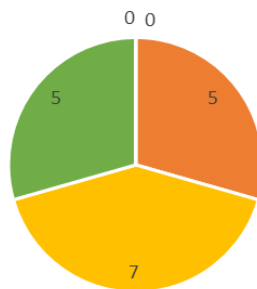
- Rozhodně spokojen (a)
- Spíše spokojen (a)
- Neutrální
- Spíše nespokojen (a)
- Rozhodně nespokojen (a)

Jste spokojen(a) s dosavadními možnostmi dalšího vzdělávání? (osobního, profesního)



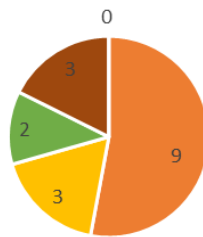
- Rozhodně spokojen (a)
- Spíše spokojen (a)
- Neutrální
- Spíše nespokojen (a)
- Rozhodně nespokojen (a)

Zajímá se Váš nadřízený o vaše názory, nápady a využívá jich?



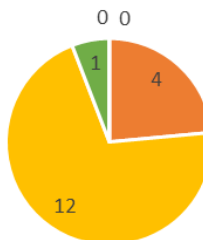
- Rozhodně Ano
- Spíše Ano
- Neutrální
- Spíše Ne
- Rozhodně Ne

Jak jste spokojen(a) s komunikačními dovednostmi svého přímého nadřízeného?



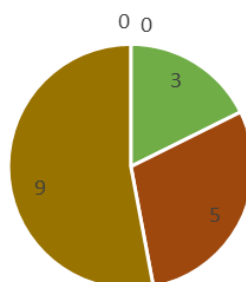
■ Rozhodně spokojen (a) ■ Spíše spokojen (a) ■ Neutrální
■ Spíše nespokojen (a) ■ Rozhodně nespokojen (a)

Jak jste spokojen(a) se vzájemnou pomocí mezi pracovníky?



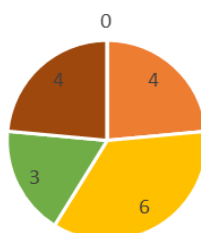
■ Rozhodně spokojen (a) ■ Spíše spokojen (a) ■ Neutrální
■ Spíše nespokojen (a) ■ Rozhodně nespokojen (a)

Jak byste charakterizoval(a) atmosféru mezi spolupracovníky na pracovišti?



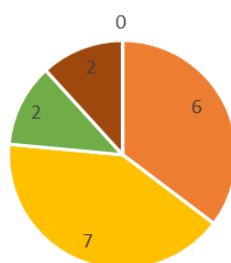
■ Napětí až konflikt ■ Spíše negativní ■ Neutrální
■ Spíše pozitivní ■ Přátelská a důvěrná

Jak jste spokojen(a) s výší svého platového
ohodnocení? (bez odměn a 13. platu)



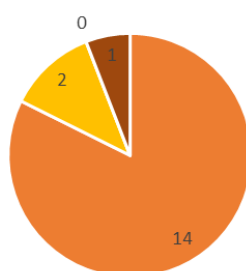
■ Rozhodně spokojen (a) ■ Spíše spokojen (a) ■ Neutrální
■ Spíše nespokojen (a) ■ Rozhodně nespokojen (a)

Jak jste spokojen(a) s výší odměn?



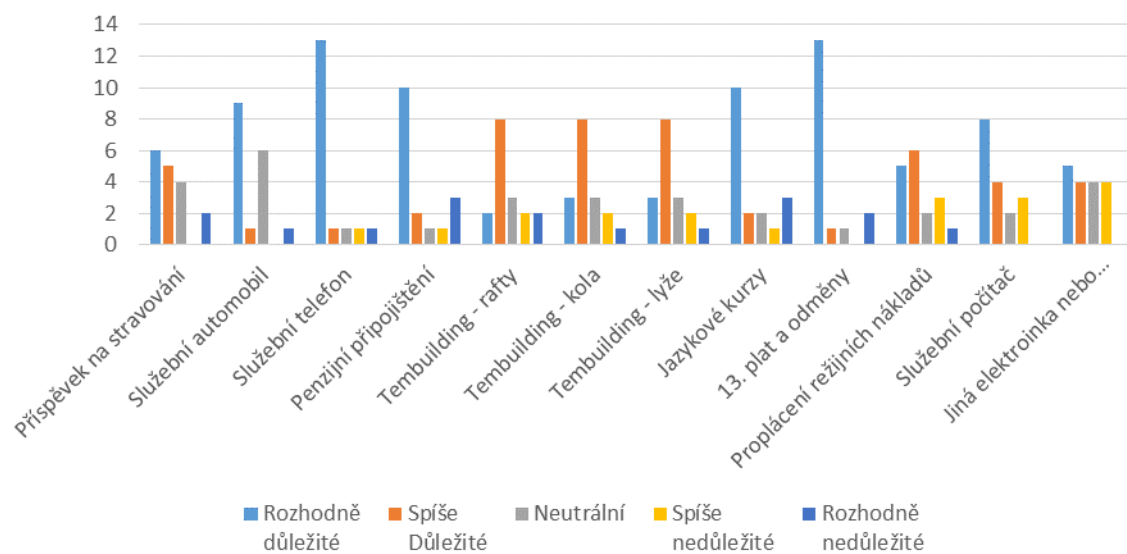
■ Rozhodně spokojen (a) ■ Spíše spokojen (a) ■ Neutrální
■ Spíše nespokojen (a) ■ Rozhodně nespokojen (a)

Uvažujete v současné době o odchodu z
podniku?



■ Ne ■ Přemýšlím o tom ■ Ano, sleduji nabídku na trhu práce ■ Neutrální

Jak jsou pro Vás důležité jednotlivé druhy zaměstnaneckých benefitů?



Pokud jde o práci obecně, jakou důležitost přikládáte následujícím položkám?

